

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA**



**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
**“Acreditação e Processo Formativo – no Centro de  
Formação CITEFORMA”**

**Tânia Isabel Pires Frias**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE  
MESTRE EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de especialização em Formação de Adultos**

**2010**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DE EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE LISBOA**



**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
**“Acreditação e Processo Formativo – no Centro de  
Formação CITEFORMA”**

**Tânia Isabel Pires Frias**

**CICLO DE ESTUDOS CONDUCENTE AO GRAU DE  
MESTRE EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de especialização em Formação de Adultos**

**O Orientador: Prof. Doutor Belmiro Cabrito**

**2010**

## **Resumo**

No âmbito da crescente competitividade entre as organizações é corrente um aumento da procura de formação para os seus funcionários, para que estes acompanhem o progresso e se tornem mais produtivos. Com este aumento de procura da formação aumenta também a competitividade entre as entidades que oferecem formação. Para se destacarem no seio desse mundo competitivo da formação estas entidades de formação primam pela certificação da qualidade dos seus serviços, através da verificação de competências. Um exemplo de certificação opera-se através do Processo de Acreditação.

Como se pode verificar este relatório está muito centrado na Acreditação, sendo a sua temática principal. O processo de Acreditação pretende a melhoria e qualidade dos serviços prestados nas entidades de formação e do sistema de formação em geral, mas permite também obter vantagens em vários níveis como fiscais e de financiamento.

O processo de Acreditação promove uma aprendizagem organizacional, através do desenvolvimento e reflexão da entidade seguindo as linhas de orientação do ciclo formativo, denominando-se de domínios de intervenção. Estes domínios são sete (7) e incluem todos os passos necessários para se planear, desenvolver, executar, organizar, promover, avaliar acções de formação e outras formas de intervenção sociocultural ou pedagógica.

Este relatório foi desenvolvido no âmbito de um centro de formação participada, o Citeforma – Centro de Formação Profissional dos Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias, inserido no Departamento de Formação. Foi neste local que consegui aprender e desenvolver uma grande quantidade de competências, tendo tido oportunidade de desempenhar tarefas e actividades que enriqueceram o meu conhecimento ao nível da gestão e desenvolvimento da formação. Neste estágio foi desenvolvido um projecto que visava a Renovação da Acreditação, incluindo as actividades necessárias para se proceder a essa Acreditação, sendo apresentadas ao longo do relatório.

Palavras-Chave – Formação, Acreditação, Competências, Qualidade, Aprendizagem Organizacional.

## **Abstract**

In the context of growing competition between organizations there is a current increase in demand for training for the employees in order to turn them more productive. With this increasing demand for training increases the competition among the entities that offer training. To stand out within this competitive world of vocational training centers excel for certifying the quality of their services by verifying skills. An example of certification operates through the accreditation process.

As can be seen this report is very focused on Accreditation, being it's main theme. The Accreditation process aims to improve quality of services in training organizations and training system in general, but also affords advantages in various levels such as tax and financing.

The Accreditation process promotes organizational learning through the development of the entity and reflection following the guidelines of the training cycle, which are called domains. These domains are seven (7) and include all necessary steps to plan, develop, implement, organize, promote and evaluate training and other forms of socio-cultural or educational intervention.

This report has been developed under a training center participated, in particular the CITEFORMA - Vocational Training Centre of Office Workers, Trade, Services and Information Technologies, inserted into the Training Department. It was here that I could learn and develop a lot of skills, having had the opportunity to perform tasks and activities that have enriched my knowledge in the management and development training. During the stage it has been developed a project aimed a Renewal of Accreditation, including the activities necessary to carry out this Accreditation, which are presented throughout the report.

Keywords - Training, Accreditation, Skills, Quality, Organizational Learning.

# Índice

<b>Introdução</b>	<b>6</b>
<b>Parte I – Quadro Conceptual de Estudo</b>	<b>8</b>
<b>1. Enquadramento Teórico</b>	<b>8</b>
1.1. Questão das Competências	8
1.2. Questão da Qualidade	12
1.3. Aprendizagem Organizacional	17
1.4. Reconhecimento de Adquiridos e Processo de Acreditação	25
<b>2. Enquadramento Legal</b>	<b>33</b>
2.1. Direcção Geral de Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT)	33
2.2. Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA)	34
2.3. Sistema de Acreditação	34
2.4. Processo de Acreditação	36
2.5. Centros de Formação Protocolares	37
<b>Parte II – Contextualização do Estudo</b>	<b>38</b>
<b>1. Caracterização da Entidade – CITEFORMA</b>	<b>38</b>
<b>Parte III – Projecto de Estágio</b>	<b>42</b>
<b>1. Enquadramento do Projecto</b>	<b>42</b>
1.1. Diagnóstico da Situação	42
1.2. Apresentação do Projecto de Estágio	43
1.3. Cronograma do Projecto de Estágio (Previsto)	43
<b>2. Experiência Prática no Estágio Curricular</b>	<b>45</b>
2.1. Actividades Realizadas no âmbito do Projecto	45
2.2. Actividades não Realizadas	68
2.3. Cronograma do Projecto de Estágio (Efectivo)	69
2.4. Actividades Realizadas fora do Projecto de Estágio	69
2.5. Outras Actividades	74
<b>Balanços e Considerações Finais</b>	<b>77</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>81</b>
<b>Lista de Anexos</b>	<b>83</b>



## Introdução

No âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, área de especialização em Formação de Adultos, foi realizado um Estágio Curricular no Centro de Gestão Participada Citeforma, mais especificamente no Departamento de Formação do respectivo centro.

Ao longo da frequência da Licenciatura em Ciências da Educação, desde o ano 2005/2008, a necessidade de compreender a realidade das Ciências da Educação no mundo de trabalho foi crescendo. A esta necessidade e desejo juntou-se a oportunidade de prosseguir os estudos académicos com a frequência no Mestrado em Ciências da Educação. Desta forma, a decisão pela modalidade de Estágio já se encontrava definida anteriormente a esta possibilidade de escolha.

No que diz respeito à decisão pela área da Formação de Adultos, esta percepcionou-se, na minha opinião, como a melhor opção para uma integração no mundo de trabalho mais facilitada, visto os adultos e o respectivo mercado se encontrarem em constante mudança e daí sempre a necessitarem de nova formação. Além disso esta foi também a área que mais interesse me despertava de todas as áreas disponíveis.

Através deste Estágio ambiciona-se a transferência de conhecimentos entre a experiência adquirida, ao longo da Licenciatura, para o ambiente de trabalho. Pretende-se com esta modalidade a reflexão sobre a realidade actual da formação (neste caso no contexto da certificação e acreditação de centros de Gestão Participada), analisando e contextualizando as informações obtidas anteriormente com as adquiridas no decorrer do Estágio.

Como objectivos deste Estágio posso indicar os seguintes: conhecer a organização em causa e o seu modo de funcionamento; detectar um problema ou necessidade na instituição de acolhimento do estágio; definir uma intervenção de acordo com os conhecimentos adquiridos para encontrar uma resolução adequada às suas necessidades e expectativas.

No seguimento destes objectivos do Estágio, a temática na qual este se enquadra é a Renovação da Acreditação à Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). A escolha por esta temática deveu-se ao diagnóstico realizado aquando da integração na instituição Citeforma, onde se verificou uma

necessidade de proceder a esta renovação, cumprindo-se desta forma a sua pertinência.

O título do Relatório de Estágio vem também neste encadeamento da Acreditação da Instituição com todo o processo formativo que é efectuado no centro de Gestão Participada Citeforma. Visto a Acreditação afectar, a todos os níveis, a instituição a ser acreditada, a escolha recai na expressão “processo formativo” sendo um englobar de tudo o que é essencial para o desenvolvimento da sua actividade enquanto Centro de Formação.

Este trabalho é estruturado da seguinte forma: uma primeira parte de Enquadramento Conceptual de Estudo, onde se inclui o Enquadramento Teórico, explicitando as temáticas essenciais para compreensão do próprio Relatório de Estágio; o Enquadramento Legal, que indica os contextos legais onde se inserem os vários sistemas e processos relacionados com a Acreditação; uma segunda parte de Contextualização do Estudo, que compreende a Caracterização da Entidade; e uma terceira parte, que abrange todo o Projecto de Estágio, desde o Enquadramento do Projecto, referindo o Diagnóstico da Situação, a Apresentação do Projecto de Estágio e o Cronograma previsto; até à Experiência Prática no contexto de Estágio que inclui as Actividades Realizadas no âmbito do projecto, as actividades não cumpridas, o Cronograma efectivo, as actividades realizadas fora do âmbito do Projecto e outras Actividades Realizadas.

Por fim, encontram-se os Balanços e Considerações Finais, seguido das Referências Bibliográficas e dos Anexos.



## PARTE I – QUADRO CONCEPTUAL DE ESTUDO

### 1. Enquadramento Teórico

Vivemos num mundo onde a certificação é a prova física de um bom desempenho, bem como um comprovativo da detenção de competências essenciais ao exercício, com qualidade e excelência, de uma missão e objectivos.

Desta forma, apresento o Enquadramento Teórico com base na caracterização e esclarecimento de alguns factores e conceitos, que acredito serem uma mais-valia para a compreensão dos temas abordados ao longo do meu trabalho no Estágio Curricular.

#### 1.1. Questão das Competências

A importância da palavra competência no quotidiano é empregada para designar alguém com qualificação ou capacidade para realizar algo. Porém, esta definição é limitadora do conceito de competência. Ao longo do tempo, vários autores debruçaram-se sobre esta temática e revelaram outras perspectivas da competência. A quantidade de informação relativa a este conceito é enorme e por vezes pouco consensual, pois é um conceito muito abrangente, polissémico, e de difícil definição.

De acordo com o Dicionário Webster (1981, cit in Fleury, 2001) a competência é definida como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa” (p.184), colocando em ênfase a definição mais comum e abrangente do conceito.

Segundo McClelland (in Fleury, 2001), que em 1973 iniciou o debate sobre a competência, esta é considerada uma característica, que está subjacente a uma pessoa, relacionada com um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Este autor diferencia competência de aptidões, habilidades e conhecimentos. Definindo como aptidões: o talento natural que pode vir a ser aprimorado; habilidades: demonstração de um talento particular na prática; e conhecimentos: o saber necessário para se desempenhar uma tarefa.

Na década de 1980, também nos Estados Unidos da América, outros autores, como Fleury, voltaram a debater este conceito definindo-o como: “(...) conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que





justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.” (Fleury, 2001, p.185).

Através destas definições verifica-se uma concepção de competência direccionada para as habilitações, capacidades do indivíduo, podendo mesmo referir-se ao agrupamento de recursos que este possui e manifesta no seu dia-a-dia.

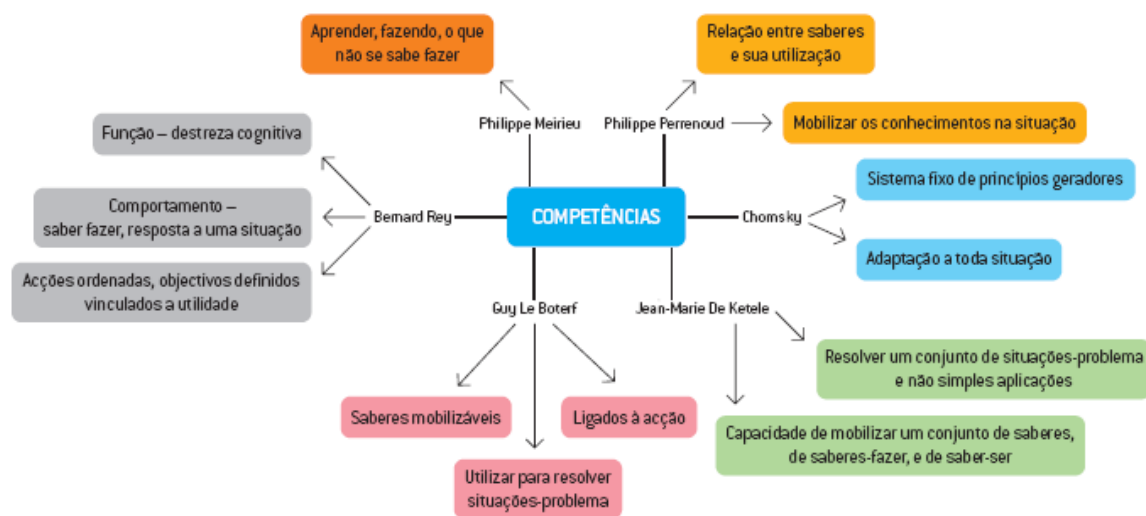
De acordo com Zarifian (2001) a competência não se pode reduzir apenas a esse conjunto de conhecimentos do indivíduo, mas também incluir a inteligência prática para a resolução de situações, apoiando-se em conhecimentos adquiridos e a sua posterior transformação. O mesmo autor apresenta ainda outra definição onde “A competência corresponde à acção de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais com as quais este se confronta.” (Zarifian, 2001, p. 65). Sintetizando, segundo Zarifian a competência é a capacidade do indivíduo para ultrapassar situações profissionais, com iniciativa e responsabilidade mobilizando os conhecimentos necessários, através da inteligência prática proveniente de situações já experienciadas.

Porém, para Le Boterf (2005) a competência do indivíduo não é apenas um recurso, estado ou conhecimento específico, mas sim um cruzamento entre três eixos: o da pessoa (*saber-ser*), da sua formação (*saber*), e da sua experiência profissional (*saber-fazer*). Com este autor, a definição do conceito competência é direccionada para uma aceção mais relacional, dinamizando o indivíduo com o colectivo, os contextos com as situações de trabalho, a acção com o processo. Ainda segundo Le Boterf (2005), esta pode ser determinada como um saber agir responsável que é reconhecido pelos outros, implicando saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, para um contexto profissional.

Nesta perspectiva, a competência passa a estar associada a um contexto organizacional e profissional, visto que os conhecimentos não adquirem o seu estatuto de competência sem antes serem aplicados na prática. Desta forma, articula-se o desempenho de uma competência através de verbos, que representam acções, como agir, mobilizar, saber, integrar, entre outros; demonstrando o seu valor económico para uma organização, e social para o próprio indivíduo.

Considerando Faustino, Rocha e Santos (2008) a definição de Le Boterf, referida anteriormente, é a mais consensual entre os vários autores, pois defende a “ideia de algo (recursos internos e externos) que é mobilizado perante uma situação problema ou uma acção que se desenvolve” (p.34).

De forma a sistematizar várias acepções de competência decidi colocar um esquema onde são sumarizados vários autores:



Adaptado de: «Organização Curricular por Competência no Ensino Superior», Ribeiro, A. 2006

Esquema n.º 1 – Diferentes Acepções de Competência (Faustino, et al., in Revista Formar n.º 65, p. 34)

Mas, segundo a perspectiva de Parente (2004), as competências são também o resultado de escolhas condicionadas pelas condições organizacionais e de gestão das instituições, bem como os conteúdos do próprio trabalho, que podem afectar positiva ou negativamente a aprendizagem.

A competência profissional, segundo Bilhim (2004) é uma “combinação de conhecimentos, de saber-fazer, experiências e comportamentos, exercidos num contexto preciso. São aptidões e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de nível elevado.” (p. 80). Desta forma, segundo o autor, compreende-se que a competência profissional é mais do que simples capacidades técnicas na realização de tarefas e funções, referindo-se, também, a experiências contextualizadas.

Outro autor que confere à competência uma relação mais direccionada para o trabalho e a profissão é Lichtenberger (1999, in Almeida e Rebelo, 2004), que indica a existência de uma relação entre empregador-empregado, onde a organização conta com a vontade de envolvimento do empregado no desempenho das suas funções profissionais. É assim, considerada uma responsabilidade, pois somente se considera competente quem assumir a sua responsabilidade profissional e das suas funções.

Desta forma, o exercício da competência apoia-se sobre três elementos:

- Os saberes – tendo como base os conhecimentos e os saber-fazer adquiridos em formação ou com a experiência, acentuando os saberes procedimentais, capacidade de análise, definição e solução de uma situação. Pode designar-se como qualificação, acentuando as suas qualidades e capacidades em contexto de trabalho.
- Um poder de fazer – definindo como área de atribuição a responsabilidade e autonomia para a realização do seu trabalho como funcionário, atribuído pela própria organização, isto é, os meios e a definição clara da empresa das responsabilidades e margens de evolução e exploração da sua acção, que vão originar uma competência de origem bilateral organização-trabalhador.
- Um querer – traduzido pelo envolvimento do funcionário na sua função e nas responsabilidades que lhe são atribuídas. Neste caso também existe uma relação bilateral entre a competência demonstrada e a confiança transmitida pela organização.

Existe ainda uma noção que não foi abordada que é a de Competências. O porquê da importância da noção de competências ser diferenciada do conceito competência, provém do facto de a palavra competências, no plural, não ter necessariamente a mesma definição da singular. Citando Tavares (2009) baseado em Bartram (2000, in Tavares, 2009): “Competências são então qualidades enquanto competência é um estado.” (p.6). Isto é, as competências estão relacionadas com o potencial de desenvolvimento de alguém, o que este poderá alcançar e saber, tem o papel de substantivo, enquanto competência é o que já sabe e possui, o que já alcançou, neste caso tendo o papel de adjectivo, servindo para caracterizar alguém. A competência é demonstrada através da aplicação das competências de um indivíduo, num determinado contexto.

Para além desta grande variedade de definições do conceito, existem duas abordagens que tratam a competência: a Anglo-saxónica, que as divide em *hard* – abrangendo os conhecimentos sobre um domínio concreto e o saber-fazer - e *soft* – integrando a percepção de si mesmo enquanto líder ou membro de um grupo, os traços de personalidade e as motivações; e a Francesa que distingue os saberes em três áreas: o saber – conhecimentos teóricos, o saber-ser – competências sociais e comportamentais, e o saber-fazer – competências práticas. Na abordagem anglo-saxónica, as competências *hard* permitem fundamentar alguém como competente no seu trabalho, enquanto as competências *soft* diferenciam as relações sociais.

Outro tipo de competência que inclui os saberes e capacidades de vários indivíduos em vez de um só é a competência empresarial. Segundo Almeida e Rebelo (2004) esta “corresponde a uma vontade de criação – individual e/ou colectiva – e de desenvolvimento, num contexto organizacional promotor da construção de (...) atitudes profissionais positivas.” (p. 68). Através desta “nova” visão de competência compreende-se o estímulo dado pela organização ao desenvolvimento da actividade e funções do trabalhador com iniciativa, num panorama de reconhecimento do valor e qualificações dos seus trabalhadores. As pessoas ao desenvolverem competências essenciais ao sucesso da organização estão também a investir em si mesmas. Este aspecto de “competência colectiva” dos trabalhadores de uma organização, mais os saberes que esta detém integrados na sua estratégia, perfazem as competências empresariais. Estas competências são representadas por uma lista de capacidades da organização em produzir performances, identificam-se através da avaliação efectuada aos seus projectos e serviços e são desenvolvidas em conjunto e de modo comum pelos indivíduos.

## 1.2. Questão da Qualidade

Coloca-se muitas vezes a questão da qualidade, sendo que é utilizada nos mais variados contextos e assuntos. Mas o que esta significa realmente?

Segundo o ISO - International Standardization Organization, federação mundial responsável pela normalização da qualidade, esta pode ser definida como “(...) adequação ao uso. É a conformidade às exigências” (Rothery, 1993, cit in Espuny, 2007). Porém, ao referir esta definição coloca-se a qualidade como um processo técnico, pouco abrangente. Citando Lobos (1993, cit in Espuny, 2007) “Qualidade tem que ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A Qualidade reside no que se faz – aliás – em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso”.

Para Bilhim (2004) a qualidade “(...) significa essencialmente a satisfação do cliente(...) e é, em geral, reconhecida como factor chave para obter vantagens competitivas/comparativas.” (p.70), neste caso a qualidade é conseguida através da “cooperação das pessoas que trabalham nas organizações.” (p.70). Pode-se mesmo considerar a qualidade como “(...) ter prazer em prestar ao cliente mais do que ele esperava (...). É exceder as expectativas.” (p.71). O autor refere, ainda, a existência de um novo conceito de qualidade de serviço. Este conceito baseia-se na: satisfação



dos clientes e dos funcionários, sendo estes o centro de todas as actividades para uma cultura de qualidade; no *empowerment* e trabalho em equipa, procurando uma melhoria contínua e a participação e envolvimento de todos os funcionários; na liderança e planeamento estratégico, envolvendo a gestão de topo de forma responsável; e na consolidação de novos valores, normas e crenças, que fomentem um ambiente relacional e organizacional favorável ao desenvolvimento de uma cultura de qualidade e respeito, estruturada e consistente.

Ainda seguindo o pensamento de Bilhim (2004), a qualidade não é algo passageiro, é necessária e uma questão de sobrevivência da própria organização, traduzindo-se em benefícios para os clientes e funcionários.

Para Garvin (1988, in António, 1991), existem cinco áreas de definição da qualidade. Estas são:

- Transcendente – nesta área a qualidade tem o sentido de excelência inata, algo que nunca perderá o seu valor, a sua “qualidade” enquanto produto/serviço de uma organização.
- Baseada no Produto – considerando a qualidade como uma variável precisa e mutável, isto é, de acordo com o tempo, produção, preço, entre outros, a qualidade de algo poderá ser alterada. Porém, algumas vezes produtos/serviços de qualidade baseiam-se, apenas em um dos factores: numa concepção inovadora ou em resultados muito bons de aplicabilidade, apesar de terem sido realizados apenas uma (1) vez, entre outros. Outro aspecto importante de salientar é o valor que é atribuído a algo, poder se diferenciar de pessoa para pessoa.
- Baseado no Utilizador – a qualidade do produto está nos olhos do seu utilizador. É uma abordagem muito subjectiva, apesar de se poder desenvolver uma lista de pontos ideais para a atribuição da qualidade, (como em marketing), onde são combinados atributos que dão a máxima satisfação a um consumidor específico.
- Baseada no Produtor – esta abordagem situa-se no lado da oferta e preocupa-se com as práticas de concepção e produção. A qualidade aparece ligada à conformidade com as normas, pois qualquer desvio na produção/concepção do produto põe em causa uma redução da qualidade.
- Baseada no Valor – isto é, qualidade tendo em conta a relação desempenho-preço. Se um produto/serviço for muito dispendioso, apesar de ter muita

qualidade, não será eficaz, logo não servirá as necessidades das pessoas, e perderá parte da sua “qualidade”.

Garvin (idem) acredita que as mais variadas definições de qualidade, nos mais variados serviços ou produtos, se incluem numa destas cinco áreas referidas anteriormente.

Um outro conceito de qualidade, referido por alguns autores, é a Qualidade Total. Esta qualidade total, segundo Espuny (2007), é definida como: “muito abrangente (...)” e pretende “(...) estudar a satisfação dos clientes.” Esta avalia tanto as relações entre os clientes internos (funcionários) e externos, bem como as relações dos diversos departamentos entre si, e estes com a sociedade como um todo.

Para Bilhim (2004), a qualidade total é uma filosofia de gestão que assenta em duas perspectivas: a gestão da qualidade industrial, relevando a recolha de dados, análise de problemas, e proposta de soluções através de técnicas e instrumentos; e da qualidade dos recursos humanos, que relaciona os conhecimentos, capacidades e atitudes dos indivíduos, as suas relações e a cultura e práticas de gestão organizacional. O domínio das competências dos funcionários é meio caminho para um bom desempenho no funcionamento organizacional e essencial para um serviço de qualidade.

Seguindo esta visão de Bilhim, citando Marriott Jr. (S/D, cit in Bilhim, 2004), que refere “funcionários felizes fazem clientes felizes e estes trazem felicidade ao nível operacional.” (p.73), podemos verificar a importância de um bom ambiente e cultura organizacional.

A gestão da qualidade é um processo indispensável para a avaliação do desempenho de uma organização. Na visão de Ganhão e Pereira (1992) a qualidade deve ser mantida através de um processo dividido em várias etapas, que garantem a sua conservação. Essas actividades são: o Planeamento, estabelecendo objectivos, acções; o Controlo de Qualidade, comparando o produto/serviço com os objectivos prévios, identificando problemas, corrigindo; e a Melhoria da Qualidade, identificando problemas que não foram solucionados e se mantêm mesmo após o controlo, desviando-se da qualidade, realizando o diagnóstico e definindo soluções.

Este processo de gestão da qualidade para Bank (1992) não trata apenas da consciência da qualidade que se possui, mas sim da implementação de novos sistemas, que incluem a garantia de que as actividades de maior importância, para a conclusão do objectivo empresarial, são realizadas por todos os trabalhadores. Isto é,





que todos tenham o seu papel na execução dessas actividades, podendo mesmo contribuir com algo novo para a melhoria constante da qualidade dessas mesmas actividades e consequentemente do produto final.

Os conceitos de qualidade e de gestão da qualidade, como se pode observar, surgem como noções unificadoras da comunicação entre os funcionários de uma organização, tornando-se mesmo fundamentais para a mobilização de competências tanto organizacionais como individuais. É através desta “medida”/avaliação de qualidade que se consegue perceber as “lacunas”, em termos de competências, que os funcionários de uma organização dispõem.

Existem uma grande quantidade de modelos de gestão da qualidade. Os mais conhecidos e utilizados são:

- As normas ISO 9000 (International Organization for Standardization) de gestão pela qualidade, incluindo (9001, 9004, 10011, entre outras).
- O modelo de excelência da European Foundation for Quality Management (EFQM).
- A Common Assessment Framework (CAF)

As normas ISO 9000 (in Bilhim, 2004) constituem um referencial normativo internacional que orienta as organizações na implementação de sistemas de gestão da qualidade, sendo de decisão voluntária a sua adopção. Estas normas possuem um conjunto de requisitos, princípios que dirigem a gestão da qualidade, nomeadamente: a focalização no cliente, liderança, envolvimento dos funcionários, abordagem por processos, abordagem da gestão na perspectiva sistémica, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em factos, e relações benéficas com os fornecedores. É a norma ISO 10015 (incluída na família da ISO 9000) que fornece as linhas orientadoras para apoio às organizações no que diz respeito às necessidades de formação dentro da empresa, promovendo a melhoria contínua e a manutenção da qualidade, através da requalificação/actualização de competências.

O modelo EFQM (in Bilhim, 2004) foi produzido, por uma fundação privada, sem fins lucrativos, em 1991, e também este disponibiliza um conjunto de conceitos essenciais para a excelência, nomeadamente: orientação para os resultados, enfoque no cliente, liderança e constância de propósitos, gestão por processos e factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem contínua e melhoria, desenvolvimento de parcerias, e responsabilidade pública.

O modelo CAF (in Bilhim, 2004) foi aprovado em 2000, pela União Europeia, e assenta em nove critérios de “avaliação” da qualidade, dividindo-se entre: relativos aos meios (cinco) e aos resultados obtidos (quatro). Para melhor compreender este modelo observe-se o esquema seguinte:



Esquema n.º 2 – Modelo CAF de Gestão da qualidade

A lista de critérios, como se pode verificar, é constituída por: Liderança, Gestão das pessoas, Planeamento e estratégia, Parcerias e recursos, Gestão de processos e da mudança, Resultados relativos às pessoas, Resultados orientados para os clientes, Impacto na sociedade e Resultados de desempenho-chave. Os critérios dos Meios dizem respeito à forma como a organização desenvolve as suas actividades, e os dos Resultados referem-se ao que esta atinge como produto.

Para além destes três modelos decidi referir, ainda, um sistema que permite a avaliação e certificação da qualidade não podendo, porém, ser considerado um modelo de gestão da qualidade: o Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras. Este sistema foi criado em 1997 pela Portaria nº 782/97 de 29 de Agosto, pretendendo certificar entidades, privadas e públicas, nos domínios da formação. Esta certificação é uma forma de reconhecimento da sua capacidade técnico-pedagógica para desenvolvimento de acções e actividades relacionadas com a formação (in Guia de Apoio ao Utilizador – DGERT). Esta Acreditação (certificação) pressupõe o cumprimento de um referencial de qualidade da acreditação, onde são destacadas as capacidades e competências que a entidade deve demonstrar possuir ao longo da sua actividade formativa. Estas capacidades e competências encontram-se divididas em requisitos gerais e específicos. Porém, apesar da existência desse referencial, a DGERT (Direcção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho) – entidade reguladora e certificadora - apresenta alguma preocupação em não limitar o seu



funcionamento: “Normas rígidas, assentes em critérios quantitativos, podem, por um lado, garantir a qualidade do serviço de formação pela homogeneidade e pelo cumprimento de requisitos mínimos, mas podem, por outro, ser factor de estagnação e limitar a capacidade de desenvolvimento e a criatividade de quem a concebe e desenvolve.” (cit in DSQA - Referencial de Qualidade, 2009, p.3). Assim, estes requisitos de acreditação pretendem demarcar os factores potenciadores de desenvolvimento com qualidade, em vez de uniformizar actuações.

Após esta apresentação de opiniões sobre a qualidade, o que significa, o que se pretende, o que avalia, como a gerir, entre outros, compreende-se que o essencial para um serviço/produto com qualidade é a satisfação dos seus clientes e funcionários. A qualidade é um ponto essencial para qualquer empresa, de difícil “aplicação”, visto estar em constante mudança, isto é, o que tem qualidade hoje poderá não ter amanhã.

Tal como refere Sorge (1998) não existem sistemas que assegurem a qualidade rapidamente e sem equívocos. Desta forma, devemos sempre trabalhar para alcançar essa excelência e qualidade que nos faça sentir, enquanto trabalhadores dessas organizações, que se realizou o melhor possível.

Finalizando, a qualidade de um serviço assenta essencialmente na sua capacidade de adaptação às situações e evolução constantes. Devendo esta “Qualidade” “(...) ser entendida não como um fim em si, mas como um meio ao “fazer melhor” (...)” (cit in IEFP, S/D, p. 21).

### **1.3. Aprendizagem Organizacional**

No quadro da crescente globalização, a economia confronta as organizações com vários desafios, que estas necessitam ultrapassar para atingir um nível de produção, que seja considerado competitivo no seio da actualidade. Uma condição essencial para conseguir alcançar essa posição de competitividade é o acesso ao conhecimento por parte dos seus funcionários. Segundo Matos e Lopes (2008) o conhecimento “(...) é a informação que ao ser usada pela mente humana permite a tomada de decisão em determinado contexto e a gestão do conhecimento organizacional (...)” (p.234), desta forma, através da utilização de novas tecnologias e outros materiais e instrumentos, a organização adquire uma capacidade para identificar e codificar os conhecimentos existentes no seu contexto, e estimular e facilitar o seu desenvolvimento e aplicação. Para consolidar esta visão, também

Franco e Ferreira (2007), indicando vários autores, consideram que a criação e aplicação de novos conhecimentos é que são encaradas como a derradeira vantagem competitiva para as organizações. Desta forma, também, Nonaka (1991, in Osório, 2009) refere o conhecimento como a maior vantagem competitiva das organizações.

Neste contexto, é crucial para as organizações que inovem e se desenvolvam mais rapidamente que as suas concorrentes, sendo necessário uma gestão do conhecimento e do capital intelectual. Assim, uma organização necessita de aprender, isto é, precisa de desenvolver uma aprendizagem no seio da organização onde sejam comunicados os conhecimentos adquiridos interna e externamente com o meio envolvente. Este processo de aprendizagem deve ser contínuo e deve promover o constante buscar e adquirir de novos resultados, estimulando a procura de conhecimentos individuais e colectivos.

Este pequeno enquadramento, sobre a competitividade e necessidade de constante inovação por parte das organizações, pretende conduzir à temática de Aprendizagem Organizacional. Existem diferentes terminologias para abordar esta temática. No seio deste trabalho apenas serão referidos alguns, nomeadamente, *Organizational Learning* (Aprendizagem Organizacional), *Learning Organization* (Organizações Aprendentes) e Organizações Qualificantes.

### **Aprendizagem Organizacional (*Organizational Learning*)**

Anteriormente, na década de 60, Simon (1969, in Osório, 2009) pensou a Aprendizagem Organizacional como “(...) o desenvolvimento do conhecimento e a reformulação com êxito dos problemas organizacionais (...)” (cit in Osório, 2009, p. 9), reflectindo-se numa melhor estrutura organizacional e nos resultados da própria organização. Também outros autores como Cyert e March, Argyris e Schon, Fiol e Lyles, Pedler et al., entre outros, referiram e exploraram, posteriormente, a importância da aprendizagem nas organizações e as suas vantagens ao nível interno e externo.

Argyris e Schon são uma referência fundamental para a compreensão da Aprendizagem Organizacional. Esta importância focou-se na publicação pelos autores, de um livro em 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action*, onde era apresentado um modelo estruturado de aprendizagem para as organizações. Para estes autores, a Aprendizagem Organizacional parte de alguns princípios da aprendizagem individual pois, de acordo com a sua aceção, a aprendizagem numa organização “(...) depende da capacidade dos indivíduos para observarem mudanças

no comportamento organizacional.” (Argyris e Schon, 1978, cit in Fernandes, 2007, p.71). Segundos os autores, esta aprendizagem ocorre tendo em conta teorias de acção que se definem por dois tipos: a que se menciona, relata aos outros, as nossas atitudes, comportamentos, e valores, isto é, a Teoria Declarada; e aquela que realmente se utiliza, os comportamentos e atitudes que realmente se praticam, a Teoria Usada.

Assim, no modelo explicitado pelos autores, a Aprendizagem Organizacional é como que um “(...) processo que permite avaliar e reestruturar as teorias da acção da organização (...)” (Argyris e Schon, 1978, cit in Fernandes, 2007, p. 72), a partir da examinação dessas teorias, percebendo a capacidade da organização para atingir os níveis de aprendizagem. É, então, o processo pelo qual uma organização adquire e utiliza conhecimentos, comportamentos e valores.

Alguns autores têm uma ideia diferente do desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional, como Crossan (1999, in Franco e Ferreira, 2007). Para ele estas aprendizagens são compreendidas somente como a aprendizagem individual que ocorre no contexto organizacional, sendo que é o indivíduo que age e aprende. Outros autores, como Senge (2006), vêem a aprendizagem individual como um requisito para ocorrer a Aprendizagem Organizacional. No caso de Fernandes (2007) a Aprendizagem Organizacional assenta na aprendizagem individual, porém, é bem mais do que somente isso. Quanto a Autonacopoulou (2006, in Osório, 2009) a sua visão é distinta na complexidade da relação entre aprendizagem individual e organizacional, pois na sua opinião esta relação, na sua base mais simples, não é recíproca. Isto é, o contexto organizacional onde a aprendizagem ocorre tem relevância significativa no que diz respeito ao sentido dado pelos indivíduos à aprendizagem, ao modo como aprendem e ao que aprendem. Quanto à aprendizagem individual está confinada às estruturas de aprendizagem existentes, não implicando, desta forma, impacto significativo na Aprendizagem Organizacional.

Outra posição tem Bilhim (2004). Para este autor a Aprendizagem Organizacional é constituída, essencialmente, pela inteligência dos grupos e das equipas e não tanto dos indivíduos em si. Este autor explica a Aprendizagem Organizacional como estando associada à produção e modificação de rotinas, aquisição de conhecimentos e competências individuais de valor para a organização, melhoria da capacidade de realizar acções com eficácia, detecção e correcção de erros, e ainda, pela capacidade colectiva para interpretar e dar sentido às situações, no contexto da organização.

Explicitando a visão de Akgun, Lynn e Ylmaz (2006, in Osório, 2009), o processo de Aprendizagem Organizacional é composto por dez aspectos sócio-cognitivos, que são relevantes:

<b>Aquisição de conhecimentos</b>	Proveniente de clientes, concorrentes, relatórios, consultores, membros da organização, etc.
<b>Implementação do conhecimento</b>	Uso da informação para resolver problemas organizacionais, incorporação da experiência na estratégia e a sua implementação. Se o conhecimento não for utilizado na prática não existe melhoria no desempenho.
<b>Partilha do conhecimento</b>	Componente instrumental para tornar os conhecimentos e o <i>Know-how</i> acessível a todos os membros da organização.
<b>“Desaprendizagem”</b>	Alteração/remoção do velho/obsoleto conhecimento.
<b>Manipulação da memória</b>	Pensamento (raciocínio, juízo, tomada de decisão) que pretende encontrar soluções, avaliando alternativas e tomando decisões.
<b>Inteligência</b>	Enquanto actividades cognitivas mentais
<b>Improvisação</b>	Pensar além do normal, além da “caixa”
<b>Sensemaking</b>	Conferir sentido, filtrar e enquadrar a informação organizacional.
<b>Emoções</b>	Tem que considerar as emoções dos membros da organização, pois estes podem afectar o normal funcionamento desta e o processo de aprendizagem.
<b>Memória</b>	Conhecimento e capacidade de “armazenar”, a memória organizacional, pode ser considerada parte da memória colectiva ou como repositório das decisões do passado, dos resultados adquiridos ao longo do tempo e das decisões não escritas.

*Tabela nº 1 - Aspectos Sócio-Cognitivos que contribuem para o processo de Aprendizagem Organizacional (baseada em Osório, 2009, p. 16-17).*

A aptidão organizacional para aprender é, segundo Yeung et al. (1999, in Osório, 2009) definida como a capacidade para gerar e difundir ideias através de iniciativas e práticas de gestão específicas que assentam em três pilares: a geração de ideias, generalização de ideias e identificação e eliminação de impedimentos à aprendizagem, com vista a aumentar a sua eficiência. Esta aptidão é influenciada pelo contexto (ambiente externo e interno) e vai ter impacto no desempenho organizacional.

Outra interpretação de Aprendizagem Organizacional provem de Cangelosi e Dill (1965, in Fernandes, 2007) onde esta é considerada esporádica, parcelar e descontínua, pois as aprendizagens preferenciais e objectivos organizacionais são desenvolvidos conjuntamente, evidenciando mecanismos distintos mas pretendendo controlar a adaptação da organização como um sistema total.



### **Organizações Aprendentes (*Learning Organization*)**

O conceito de Organização Aprendente (*Learning Organization*) foi mediatizado por Senge, na década de 1990.

Tendo em conta Senge (2006), as Organizações Aprendentes são sistemas de forças entrelaçadas e relacionadas entre si. Estas organizações fundamentam-se em 5 aspectos: o Domínio pessoal, que é a base “espiritual” destas organizações, pois através deste tem-se uma visão do que é realmente importante para cada indivíduo, o que consequentemente melhora a *performance* da organização; os Modelos mentais, que facilitam o abandono de formas de pensamento obsoletas, que podem constituir um obstáculo ao desenvolvimento da organização; a Visão compartilhada, que permite a elaboração de um plano consensual; a Aprendizagem em equipa, este aspecto é essencial pois os resultados de uma equipa são superiores ao somatório dos resultados dos vários indivíduos; e o Pensamento sistémico, que permite entender o funcionamento da organização, e compreender que uma busca permanente de soluções é meio caminho para a melhoria constante e contínua.

Desta forma, segundo este autor, nestas organizações os indivíduos desenvolvem constantemente as suas capacidades, projectam objectivos mais elevados, aprendem a criar resultados utilizando novos padrões de raciocínio, constroem um espírito colectivo e aprendem, continuamente, a aprender em grupo. Tal como refere o autor “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem.” (p.167).

Por seu turno, Heraty e Morley (in Osório, 2009) apresentam o conceito de Organização Aprendente como facilitadora da aprendizagem dos seus membros, e aberta à mudança, no que vai ao encontro da definição de Senge (2006) que também expõe estas organizações como potenciadoras de amplas e novas formas de pensar, de aspirações colectivas bem delineadas, e de uma aprendizagem colectiva e em conjunto.

A definição desenvolvida por Bilhim (2004) de *Learning Organization* - Organização Aprendente consiste na “(...) coexistência de uma organização (processos, estruturas, procedimentos, linhas hierárquicas, sistemas) e recursos humanos predispostos a aprender constantemente.” (p.83). Ainda segundo Bilhim (2004), as organizações que aprendem desenvolvem actividades de: resolução sistemática dos problemas, experimentação com novos enfoques, aprendizagem com a experiência passada e presente para uma melhoria de resultados, aprendizagem



com a experiência e melhores práticas individuais aplicando-as à organização, e transferência eficiente e rápida do conhecimento a toda a organização.

Na opinião de Osório (2009) estas Organizações caracterizam-se por uma melhoria contínua dos resultados por efeito da melhoria do desempenho individual e organizacional.

Citando Franco e Ferreira (2007), as organizações que aprendem têm na sua essência a disposição “(...) em utilizar a capacidade mental de todos os seus membros para criar processos que melhorem este processo de aprendizagem.” (p.171). Assim, estas organizações facilitam a aprendizagem de todos os trabalhadores e, ao mesmo tempo, transforma-os em novos indivíduos.

Pondo em evidência a visão de Marsick e Watkins (1994, in Osório, 2009), a Organização Aprendente aprende continuamente e auto-transforma-se, devolve o poder aos seus funcionários, encoraja a colaboração e a aprendizagem em equipa, promove o diálogo e reconhece a interdependência entre funcionários, organização e comunidade. A aprendizagem nestas organizações “(...) é contínua, aglutinada à actividade diária, visa o crescimento, é estratégica e actua no momento.” (p. 33). Leva ao desenvolvimento, nos funcionários, do hábito de aprenderem e colocarem questões fornecendo feedback mutuamente. Tal como os autores referem “A aprendizagem é reconhecida, planeada e apoiada por um tipo de cultura aberta à assunção do risco e à experimentação e colaboração.” (p.34).

Os mesmos autores identificam alguns obstáculos à transformação das empresas em Organizações Aprendentes, tais como: insuficiência, isto é a aprendizagem não chega a ser definitiva, porque não abrange todos os indivíduos necessários à efectivação, ou porque não passa de intenção ficando-se pela superficialidade; a falta de apoio à aprendizagem, resultando na dispersão da motivação e da atenção às oportunidades de aprendizagem, acentuando o desinteresse e acomodação; e a incapacidade da pessoa perceber o seu enquadramento no sistema de aprendizagem impedindo-a de actuar em conformidade.

Segundo Probst et al. (1994, in Harteis, 2003), apresenta-se a proposta de descrição de uma Organização Aprendente que define quatro dimensões que estas organizações devem possuir. Para melhor explicitar esta definição coloco, seguidamente, um gráfico retirado de um artigo da Revista Formação Profissional, dos mesmos autores:



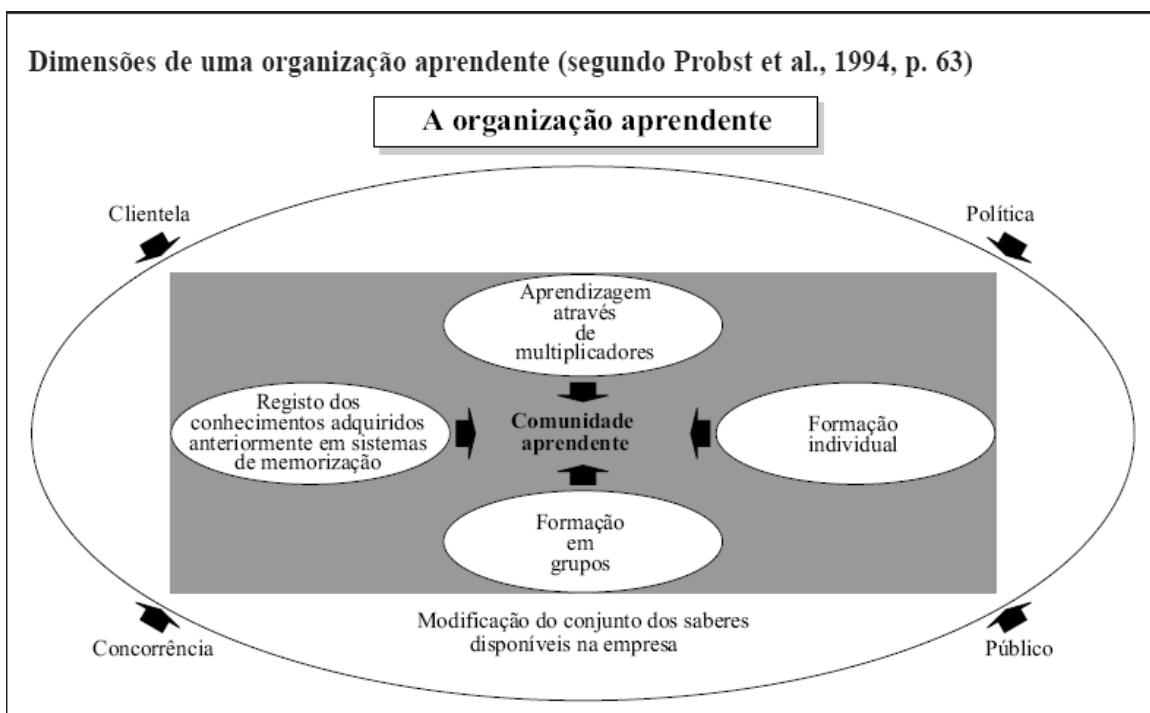


Gráfico nº 1 - Dimensões de uma organização aprendente (Retirado da Revista Formação Profissional, nº 29, 2003, artigo de Harteis).

Através deste gráfico verifica-se que nesta definição, a modificação dos saberes existentes na organização ocorre como reacção às transformações que sucedem no contexto organizacional. Tem em conta processos de aprendizagem através de multiplicadores e de formação individual e em grupos. Para apoiar esses processos os conhecimentos adquiridos anteriormente são registados em sistemas de memorização. Esta visão de Organização Aprendente permite a utilização das capacidades dos funcionários de resolverem problemas, proporciona-lhes a tomada de decisão e assunção de responsabilidades, apoiados nas suas competências individuais. Segundo Harteis (2003), no seguimento de Probst et al., as Organizações Aprendentes pretendem considerar e aceitar a “vontade” de participar dos funcionários na vida organizacional, promovendo dessa forma, o desenvolvimento das competências individuais.

### **Organização Qualificante (*Organisation Qualifiante*)**

Um outro conceito que também está relacionado com a temática da aprendizagem nas organizações é o conceito de Organizações Qualificantes.

Referindo Zarifian (1992), estas organizações para se desenvolverem necessitam de princípios que se destaquem dos tradicionais responsabilidade, autonomia e redução dos níveis hierárquicos. É necessária inovação, tendo para isso,

o autor, proposto quatro princípios: mudança no tratamento da actividade industrial, na medida em que é essencial uma nova visão para lidar com os procedimentos industriais, tornando-os flexíveis; a reorganização da actividade industrial numa base comunicacional, devendo ser criada uma comunicação comum, no seio da organização; a reelaboração dos objectivos da actividade profissional, por parte dos seus membros, influencia o sistema de tomada de decisão e poder, na sua essência é a permissão de envolvimento dos indivíduos na estratégia da organização; e o planeamento com antecedência, recriando as actividades industriais num projecto, permitindo aos indivíduos planear e projectar as tarefas e objectivos a cumprir, elevando a criatividade, e até as suas aspirações pessoais.

Assim, Zarifian (1992) considera a organização qualificante como uma organização que permite aprender, promovendo aprendizagens de índole profissional, e de forma não trivial.

Segundo Madelin e Thierry (1992) as Organizações Qualificantes são organizações que: possuem maior riqueza ao nível dos conteúdos e actividades, são mais competitivas, e são mais educativas, pois são capazes de desenvolver uma aprendizagem permanente. Estas Organizações Qualificantes pretendem um duplo objectivo de aperfeiçoar a produção e assim obter melhores resultados económicos e de desenvolver competências que os funcionários terão que colocar na prática de trabalho.

As Organizações Qualificantes possuem alguns riscos, como a exclusão e selecção de indivíduos, dependendo das competências que possuem, devendo estas organizações “superar-se” no sentido de deixar para trás o seu papel de apenas organização que aprende, para também desenvolver dispositivos de aprendizagem que superem e integrem a experiência profissional e a formação escolar. (Zarifian 1995).

Esta discussão sobre a Aprendizagem Organizacional e das diferentes abordagens e terminologias, provem da grande necessidade das organizações actuais responderem melhor às questões colocadas pela globalização tornando-se organizações que aprendem, pois desenvolvem o seu capital humano, desenvolvem as suas capacidades enquanto empresa competitiva, preparam-se melhor para o futuro económico e para as controvérsias do mercado, e promovem uma cultura de bem-estar, aprendizagem e participação a todos os níveis. Mas, tal como se verifica, não existe consenso no que diz respeito à definição concreta de *Organizational*



*Learning* (Aprendizagem Organizacional) e *Learning Organization* (Organização Aprendente), sendo estes dois termos da aceção geral anglo-saxónica, e também, no caso das Organizações Qualificantes, tendo a expressão provindo do francês, *Organisation Qualifiante*. No entanto, estes três termos são frequentemente utilizados de forma indiscriminada, como se fossem sinónimos ou semelhantes, mas para alguns autores são conceitos completamente diferenciados.

Contudo, o conceito central abordado em todas as visões e em todas as terminologias, é a mudança, seja organizacional, individual ou de equipa, e ao nível da aquisição de competências sejam pessoais, técnicas ou industriais,

#### **1.4. Reconhecimento de Adquiridos e Processo de Acreditação**

Neste tópico pretende-se relacionar as competências que uma organização possui, enquanto estrutura de trabalho com capital humano que contém competências, capacidades e conhecimentos, adquiridos ao longo do tempo, que poderão ser reconhecidos e posteriormente certificados através do processo de Acreditação. Desta forma serão abordados os processos de reconhecimento de adquiridos, como forma de explicitação de conceitos, bem como o processo de Acreditação.

O Reconhecimento de Adquiridos, é uma forma de autenticar e identificar competências e conhecimentos, que um indivíduo possui e que adquiriu ao longo da vida, porém, não tendo consciência total da sua existência.

No caso de Cavaco (2007) o reconhecimento de adquiridos baseia-se na “(...) valorização da experiência e das capacidades do indivíduo, considerando-o o principal actor do processo formativo.” (p.30).

Esta autora considera, ainda, as aprendizagens como resultado da necessidade de responder às dificuldades e obstáculos do dia-a-dia, através de vários contextos e modalidades (formais, não-formais e informais). Este processo de reconhecimento de adquiridos é, então, um processo contínuo no tempo e no espaço, no qual o indivíduo se utiliza a si mesmo para a construção do seu percurso.

Para Canário (2006) o reconhecimento de adquiridos é um património experiencial, isto é, os conhecimentos adquiridos através da experiência, que representam o recurso essencial na realização de novas aprendizagens.

Neste contexto, Sinner (S/D) refere o reconhecimento das competências como um processo no qual o indivíduo identifica, estrutura e prepara as aprendizagens

adquiridas com a experiência. Porém, identifica este processo como não estando “(...) depositado ou escondido num canto da experiência bastando levantar o véu para ser descoberto.”, é algo mais complexo e elaborado pois envolve a construção de saberes e de conhecimentos experienciais, necessitando de reflexão e introspecção da sua própria mente à “procura” dos conhecimentos alcançados.

A construção dos adquiridos como fontes para o reconhecimento de competências desenvolveu-se na época da Antiguidade Clássica, onde se debatia a relação da experiência com a aprendizagem. Este debate varia entre a visão da experiência como condição para aprender e experiência como obstáculo à aprendizagem. Foi, porém, a partir dos anos 80, adoptando a perspectiva de Canário (2006), que as práticas de reconhecimento de adquiridos tiveram o seu *boom* emergente. No quadro de políticas de democratização do acesso ao ensino superior, grupos feministas lutaram para que os conhecimentos experienciais fossem tidos em conta e não apenas os certificados.

Assim, as razões que justificam a pertinência actual do reconhecimento de adquiridos e a sua integração nos sistemas de educação e formação são: “(...) o fenómeno da crescente mobilidade profissional; (...) mudança da natureza dos diplomas escolares; e o (...) triunfo da noção de competência, como referencial da formação.” (cit in Canário, 2006, p.40). O primeiro fenómeno, respeitante à mobilidade profissional, estabelece que esta constante mudança apela a processos de avaliação e comparação dos saberes adquiridos que deverão transcender os contextos, sendo estes muito diversos. O segundo fenómeno aborda a descredibilização dos diplomas como garantias de conhecimentos, apoiando-se, agora também, nos conhecimentos práticos, em vez de apenas teóricos. Por fim, o terceiro fenómeno, da noção das competências, torna este processo ainda mais “prático” e profissionalizante, pois é característica da competência a acção, logo consideram-se agentes da acção e exemplos do desempenho profissional, evidenciando, ainda, as potencialidades de formação em contexto de trabalho.

Este processo de reconhecimento de adquiridos possui algumas dificuldades, segundo Cavaco (2007), tais como: a análise de carácter complexo dos elementos de reconhecimento, validação e certificação de competências, nomeadamente, as competências e as experiências de vida. Esta dificuldade acresce ao facto do processo não se desenvolver na acção em que o indivíduo se encontra a desempenhar aquela competência, mas sim, após. Desta forma, optam pela triangulação de dados recolhidas de várias fontes.



O processo de Acreditação é um processo que aponta para a certificação de entidades de formação através das suas práticas e competências, visando a qualidade.

A Acreditação, segundo o descrito na Portaria nº 782/97 de 29 de Agosto, é, de modo geral, uma operação de validação global da capacidade de intervenção formativa das entidades. Na referida portaria, o Artigo nº 5, define alguns conceitos utilizados neste processo, tais como: Acreditação, sendo esta a “(...) validação e reconhecimento formais da capacidade de uma entidade para desenvolver actividades de natureza formativa nos domínios e âmbitos de intervenção relativamente aos quais demonstre deter competências, meios e recursos adequados – humanos, técnicos, instrumentais e materiais.”.

Já no Guia de Apoio ao Utilizador, fornecido pela Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA)<sup>1</sup>, a acreditação é explicitada como o “(...) reconhecimento formal da capacidade técnico-pedagógica de uma entidade para desenvolver actividades formativas.” (p. 7).

Considerando a visão de Matos e Lopes (2008) a Acreditação “(...) consiste numa operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade global da entidade a acreditar (...)” (p. 241). As entidades acreditadas tornam-se membros de um grupo reconhecido, onde predominam as melhores práticas tornando-as organizações em constante aprendizagem e busca de conhecimentos, para o alinhamento da excelência e qualidade.

Estes mesmos autores diferem o conceito de Acreditação de certificação, dando uma definição de certificação baseada na avaliação credível e com conformidade de elementos de referência, utilizando metodologias normalizadas e reconhecidas.

A mesma Portaria (Portaria nº 782/97 de 29 de Agosto) que normaliza o sistema de Acreditação, define, também, de modo geral, o conceito de certificação. Esta certificação fica incumbida de reconhecer de modo técnico-pedagógico o desenvolvimento de determinados cursos ou acções de formação e emitir certificados de aptidão.

Esta relação entre certificação e Acreditação é demonstrada em Alão (2008) pois, segundo a autora, foi aquando do desenvolvimento dos Requisitos de

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://acredita.dgert.mtss.gov.pt/>.

Acreditação, em 2002, que “(...) foi adoptada uma norma de qualidade que aproximou significativamente a acreditação de uma certificação de qualidade.” (p. 3).

O contexto no qual o sistema de Acreditação surgiu foi no âmbito da reforma do acesso ao Fundo Social Europeu (FSE), em 1996, desenvolvida no decurso do Quadro Comunitário Europeu II (QCAII). Este surgimento deveu-se às necessidades identificadas, no âmbito do Quadro Comunitário Europeu I (QCA I), de “(...) elevar a qualidade e adequação da formação profissional, clarificar a oferta formativa, estruturar o sistema de formação (...)” e seleccionar o acesso às verbas europeias, para uma maior utilidade e eficácia na qualificação profissional dos cidadãos. (cit in INOFOR, S/D, p. 5).

O processo de Acreditação tem uma grande variedade de objectivos, sendo esses:

Objectivos da Acreditação	
1. Contribuir para a elevação da qualidade da formação profissional.	6. Contribuir para a credibilização das entidades e demais agentes que operam no quadro do sistema de formação profissional.
2. Contribuir para a estruturação do sistema nacional de formação profissional.	7. Promover as entidades validadas pelo sistema, mediante o reconhecimento das respectivas competências distintivas.
3. Contribuir para a profissionalização e para a solidez da arquitectura das intervenções formativas, mediante a identificação e o reconhecimento de competências diferenciadas.	8. Estimular e promover um posicionamento de qualidade por parte de entidades candidatas a parcerias ou a redes de âmbito nacional ou transnacional que congreguem e permutem metodologias inovadoras e desenvolvam novas intervenções formativas.
4. Contribuir para um melhor aproveitamento, rentabilidade e utilidade na aplicação e utilização de fundos nacionais e comunitários.	9. Contribuir para uma maior utilidade e eficácia da formação profissional, mediante o reforço de uma relação directa e permanente entre o diagnóstico de necessidades, a fixação de objectivos, a qualidade dos processos, a adequação aos públicos-alvo e a avaliação dos resultados.
5. Estimular e dinamizar o funcionamento do mercado da formação profissional.	

Tabela nº: 2 – Objectivos da Acreditação (retirado de Guia de Apoio ao Utilizador 1.09).

Este processo destina-se a entidades que tenham intervenção no âmbito da formação, incluindo desde entidades formadoras a empresas e organismos institucionais com departamentos de formação. Este processo não é obrigatório, porém, se as entidades desejarem candidatar-se a fundos europeus, esta condição é necessária.

O processo de Acreditação funciona de acordo com domínios de intervenção, isto é, “(...) conjunto das actividades, articuladas em torno de objectivos específicos ou parcelares, associadas a cada uma das fases que constituem, na sua globalidade o processo formativo ou o ciclo de formação.” (Portaria nº 782/97 de 29 de Agosto,

Artigo nº 5). Estes domínios são as linhas de orientação do ciclo formativo, incluindo estes standards de actuação, nomeados de requisitos de acreditação<sup>2</sup>. Os domínios de intervenção são 7, de modo discriminado: o Diagnóstico de Necessidades de Formação; planeamento de intervenções ou actividades formativas; concepção de intervenções ou actividades formativas; organização e promoção de intervenções ou actividades formativas; desenvolvimento (execução/difusão) de intervenções ou actividades formativas; outras formas de intervenções socioculturais ou pedagógicas, preparatórias ou complementares da actividade formativa ou facilitadora do processo de socialização profissional.

As entidades realizam, através do preenchimento de formulários fornecidos pela Direcção de Serviços e Qualidade e Acreditação (DSQA)<sup>3</sup>, o processo de Acreditação baseado na disposição de informações e, consequentemente, apresentação de evidências que corroborem as informações prestadas. Nem todas as entidades conseguem obter evidências com qualidade para serem acreditadas em todos os domínios, porém, isto não as impede de se considerarem entidades acreditadas. Tal como se verifica através do estudo realizado por Alão (2008) sobre a Acreditação, onde apesar de existirem já bastantes entidades a requisitar Acreditação, poucas a conseguem em todos os domínios, na sua maioria apenas obtêm Acreditação em dois domínios, a organização e execução da formação. Esta situação pode dever-se ao facto do grau de dificuldade e exigência intelectual e de disposição temporal ser problemática por parte dos responsáveis de formação, visto necessitar de maior investimento para a sua realização.

O processo de Acreditação dispõe, ainda, de um conjunto de vantagens que as entidades acreditadas se apropriam, como:

1. Reconhecimento de qualidade no mercado – pois implica um compromisso da entidade com a qualidade dos serviços prestados; o ser acreditada também pressupõe que lhe foram reconhecidas capacidades e competências para intervir na formação, sendo as suas práticas e procedimentos de acordo com os referenciais de qualidade exigidos.
2. Acesso a projectos financiados por fundos públicos – sendo a Acreditação um requisito obrigatório para concorrer a financiamento público.
3. Isenção de IVA nos serviços de formação

<sup>2</sup> Disponíveis no Referencial de Qualidade (Requisitos de Acreditação) – em <http://acredita.dgert.mtss.gov.pt/>.

<sup>3</sup> Disponíveis em <http://acredita.dgert.mtss.gov.pt/>.



#### 4. Dedução de despesas com formação profissional no IRS.

Este processo de acreditação e as suas vantagens constituem uma forma de aliciamento das entidades de modo a procederem à Acreditação, melhorando o seu estatuto no mercado, bem como a sua economia interna apoiado por benefícios fiscais e fundos europeus.

Seguindo a visão de Canário (2006), o Reconhecimento de Adquiridos e a sua importância não é uma novidade recente, o que é recente é o desenvolvimento desta prática com dispositivos e instrumentos técnicos próprios, com consequências em termos de certificação. Esta prática utilizando dispositivos com objectivo de certificação é um ponto que liga o Reconhecimento de Adquiridos com o processo de Acreditação. Este processo, como referido anteriormente, pretende o reconhecer de competências de uma entidade, com o objectivo de certificar e “acreditar”, demonstrando a sua qualidade, enquanto organização promotora de formação, tal como o Reconhecimento de Adquiridos, que pretende, actualmente, a certificação de competências de um indivíduo adquiridas ao longo da vida.

No caso do Processo de Acreditação este tem um limite de tempo, máximo três (3) anos e mínimo um (1) ano, enquanto o Reconhecimento de Adquiridos é permanente, apesar de necessitar de constante actualização, visto que a experiência diária e a aprendizagem estão intimamente relacionadas, não se perdendo competências. As entidades podem “perder” algumas competências, devido à perda de algum funcionário essencial e basilar da organização, que dispunha de conhecimentos altamente qualificados e especializados. Porém, não é comum isso acontecer, visto as organizações consolidarem os conhecimentos e competências dos seus funcionários. Todavia, também necessitam de actualizar os seus conhecimentos e o seu capital humano. Este ponto de contacto entre Reconhecimento de Adquiridos e processo de Acreditação é apenas o início da exposição de alguns pontos em comum.

A Acreditação pretende, através da reflexão e preenchimento de dispositivos específicos, a certificação e autenticação de práticas e procedimentos de qualidade, assim como o Reconhecimento de Adquiridos que através da reflexão do indivíduo visa a certificação de competências obtidas através da experiência.

Este aspecto da experiência é semelhante também em ambos os processos pois tanto em um como em outro são tidas em conta e valorizadas, mais concretamente na Acreditação, as evidências. Estas evidências são mesmo “provas



específicas” de competências, obtidas com a experiência em práticas diárias ou habituais.

O processo de Acreditação segue a utilização de *standards* para a verificação de competências num determinado domínio, definidos no Referencial de Qualidade, tal como o Reconhecimento de Adquiridos que também segue alguns *standards* ou linhas orientadoras, para a verificação exacta e concreta da existência de competência por parte do indivíduo. Estas linhas orientadoras são essenciais pois, como referido anteriormente, a competência cumpre-se na acção. Porém, não se consegue analisar a competência de um indivíduo na acção, desta forma torna-se impossível certificá-la enquanto se encontra a decorrer.

Outro ponto em comum destes dois processos é as vantagens que ambos acarretam aos seus participantes. No caso do processo de Acreditação, as vantagens, já abordadas, levam à melhoria contínua da entidade e ao desenvolvimento desta no mercado de trabalho tornando-se mais competitiva. No caso do Reconhecimento de Adquiridos as vantagens deste processo são muito semelhantes, também conduzem ao desenvolvimento pessoal e ao seu autoconhecimento e ao reconhecimento das suas competências, tornando-se competitivo no mercado de trabalho e desejado por outras organizações.

Finalizando esta comparação, também o objecto final de ambos os processos é semelhante pois em ambos se consegue um “dossier” com as suas competências e conhecimentos, evidenciando as suas capacidades, o Dossier de RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências) e o Dossier de Acreditação.

Neste Enquadramento Teórico foram abordados os conceitos que seriam essenciais para chegar ao tema central do estágio, a Acreditação. Tal como verificado, a Acreditação está intimamente relacionada com as competências, pois avalia, reconhece e certifica, estas acções; com a qualidade, pois só através da qualidade se pode obter a Acreditação, só as práticas com qualidade é que são valorizadas e passíveis de ser compensadas com as vantagens do processo. No que diz respeito aos princípios de qualidade os outros modelos de qualidade, mencionados anteriormente, também têm requisitos que as organizações, para alcançarem os resultados previstos, necessitam cumprir. As entidades aprendentes estão relacionadas, pois para se manterem acreditadas as organizações necessitam de se manter actualizadas, precisam de ter uma boa cultura organizacional, onde todos os membros da organização sejam auscultados e tidos em conta nas decisões estruturais



e internas. Por fim, o Reconhecimento de Adquiridos, que é uma forma de Acreditação, porém, individual e com uma finalidade no seu íntimo, mais intelectual e de autoconhecimento, em vez de melhoria geral dos serviços prestados e pura certificação.

Podemos ver a Acreditação como um processo puramente reflexivo e de autoconhecimento, mas também, com vista à obtenção de vantagens e fundos para a continuidade dos seus serviços.

Tal como indica o Caderno do INOFOR (S/D) sobre a Acreditação de entidades formadoras, a organização do dossier de candidatura à Acreditação é um modelo de reflexão estratégico e de construção e identificação da sua própria identidade e projecto, sendo assim considerado o processo de Acreditação como um sistema aberto e participativo com vista à evolução e inovação de práticas.





## 2. Enquadramento Legal

Com o decorrer deste relatório reconheci como fundamental a inclusão de um Enquadramento Legal, visto a temática principal do meu trabalho e na qual se centrou o meu estágio, o processo de Acreditação, estar compreendida num sistema muito normalizado por Decretos e portarias que direccionam o processo em todas as suas fases.

### 2.1. Direcção-Geral de Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT)

Foi através da reorganização estrutural da Administração, considerada como essencial para a modernização da Administração Pública e, consequentemente, fazendo parte da estratégia de desenvolvimento do país, que se concebeu o PRACE, Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado. Com a aprovação desse programa veio a definir-se as orientações para a reestruturação dos ministérios.

É com o Decreto-Lei nº 211/2006, de 27 de Outubro, que fica definida a Lei Orgânica do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS). A referência a este ministério prende-se com o facto de ser da sua incumbência a DGERT (Direcção-Geral de Emprego e das Relações do Trabalho). Tal como se pode verificar no Artigo nº 4 do respectivo Decreto-Lei, a DGERT integra a administração directa do Estado, no âmbito do MTSS. Ainda neste Decreto-Lei, no Artigo nº 13, são mencionados a missão da DGERT, que consiste em “(...) apoiar a concepção das políticas relativas ao emprego, formação e certificação profissional e às relações profissionais (...) cabendo-lhe ainda o acompanhamento e fomento da contratação colectiva e da prevenção de conflitos colectivos de trabalho.”; e as suas atribuições, nomeadamente: elaboração de propostas de medidas de política e preparação de legislação e regulamentação nas áreas correspondentes; apoio à intervenção técnica na adopção de instrumentos normativos nas áreas correspondentes; definição de estratégias e de critérios de desenvolvimento do emprego e da qualificação de trabalhadores; avaliação da qualidade dos organismos de formação, promovendo o desenvolvimento equilibrado do sector da formação; coordenação do desenvolvimento do sistema nacional de certificação; e promoção e acompanhamento dos processos de negociação colectiva.

O diploma Orgânico que orienta a Direcção-Geral de Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT) é o Decreto-Lei nº 210/2007, de 29 de Maio. Neste Diploma é referido, inicialmente, a sua natureza sendo um serviço central da administração

directa do Estado com autonomia administrativa (Artigo nº 1), e as suas diversas atribuições tendo em conta as áreas da sua responsabilidade e a sua missão (Artigo nº 2). A DGERT sucede ao Instituto para a Qualidade da Formação (IQF), que foi extinto ao abrigo do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), passando todas as suas atribuições no que diz respeito ao Sistema de Acreditação de Entidades formadoras, como se pode verificar no Artigo nº 9.

De forma a regulamentar a estrutura nuclear da DGERT foi publicado a Portaria nº 633/2007, de 30 de Maio. O primeiro artigo explicita as unidades orgânicas nucleares pelas quais a DGERT é constituída, nomeadamente:

- Direcção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
- Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA)
- Direcção de Serviços da Regulamentação Colectiva e Organizações do Trabalho
- Direcção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões Norte e Centro
- Direcção de Serviços para as Relações Profissionais nas Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

## **2.2. Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA)**

É também nesta Portaria nº 633/2007, de 30 de Maio, que são referidas as competências da Direcção de Serviços de Qualidade e Acreditação (DSQA). Essas competências são descritas no Artigo nº 3, e incluem: a definição de critérios, avaliação da qualidade e acreditação de entidades formadoras, promoção de conhecimento dessas entidades e a qualidade das suas acções, tendo em vista o desenvolvimento equilibrado do sector da formação, e a avaliação dos resultados da formação.

A DSQA assegura, ainda, “(...) as actividades respeitantes ao desenvolvimento e actualização do sistema de acreditação e ao acompanhamento do mesmo.” (Artigo nº 3).

## **2.3. Sistema de Acreditação**

No âmbito do Quadro Comunitário de Apoio (QCA), foi criado o Decreto Regulamento nº 15/96, de 23 de Novembro, que regulava os apoios à formação, à inserção no mercado de trabalho e a estudos e a recursos didácticos a conceber pelo Fundo Social Europeu (FSE). Este Decreto instituiu a criação de um sistema de acreditação das entidades que utilizem verbas desse Fundo Social Europeu, para o

financiamento da sua actividade, para isso necessitavam de possuir essa acreditação para poderem usufruir dessas verbas.

O Sistema de Acreditação pretende contribuir para a estruturação e qualidade do sistema de formação, para a elevação da sua utilidade e eficácia, bem como para a sua adequação ao público-alvo, baseada numa validação geral sobre a capacidade e vocação da entidade em causa. Apesar de não ser um processo obrigatório para entidades que não usufruam de verbas do Fundo Social Europeu, pretende-se que seja bem acolhido e seguido como exemplo pela maioria das entidades relacionadas com a formação.

Neste Decreto é ainda referido o modo como o Sistema de Acreditação pode ser encarado, tendo em conta a sua concepção e desenvolvimento, nomeadamente: é um sistema gradualizado e pedagógico, estimulando as capacidades e o potencial de desenvolvimento das entidades; está adequado ao contexto nacional; é um sistema transparente e acessível na sua lógica interna e normativa; é rigoroso e justo na coerência e equidade da avaliação; estimulante e recompensador pelos efeitos promocionais e diferenciadores que induz e confere às entidades acreditadas.

É através da Portaria 782/97, de 29 de Agosto<sup>4</sup>, que o Sistema de Acreditação é normalizado. É no primeiro artigo que se define o objecto e o âmbito no qual este regime é aplicado. Este sistema é aplicável às entidades formadoras, equiparadas a formadoras e aos centros ou estruturas de formação de entidades. Podem ainda candidatar-se à acreditação todas as entidades que intervenham, colaborem ou participem no desenvolvimento de acções ou de projectos formativos. A acreditação tem como ponto de incidência “(...) os domínios de intervenção do ciclo formativo, as áreas temáticas, as modalidades de formação, as formas de organização da formação e as populações alvo relativamente aos quais as entidades desenvolvem a sua actividade.” (Artigo nº 1).

É no Artigo nº2, da presente Portaria, que são indicados os objectivos deste sistema de acreditação, entre eles: contribuir para a elevação da qualidade da formação; contribuir para a profissionalização e para a solidez da arquitectura das intervenções formativas, mediante a identificação e reconhecimento de competências;

<sup>4</sup> Ao Abrigo da nova Portaria nº 851/2010, de 6 de Setembro, publicada em Diário de República, é regulamentado um novo Sistema de Certificação de Entidades Formadoras, revogando a actual Portaria nº782/97, de 29 de Agosto. Desta forma, o Sistema de Acreditação é substituído por este novo sistema que inclui algumas mudanças a nível processual, nomeadamente na extinção de domínios de avaliação, na supressão de prazos de certificação, entre outros procedimentos.

contribuir para uma maior utilidade e eficácia da formação; promover as entidades validadas pelo sistema, mediante reconhecimento das competências distintivas.

Os conceitos relacionados com o sistema de acreditação são explicitados no Artigo nº 5, indicando, entre eles, a definição de Acreditação como a validação e reconhecimento de capacidades de uma entidade para desenvolver actividades formativas. A definição de Domínios de intervenção, é outro conceito explicitado, como o conjunto de actividades “(...) articuladas em torno de objectivos específicos ou parcelares, associadas a cada uma das fases que constituem, na sua globalidade o processo formativo ou o ciclo de formação.”, apresentando alguns exemplos, como: o Diagnóstico de Necessidades de Formação; o planeamento, concepção, organização, promoção e desenvolvimento de intervenções ou actividades formativas; e outras formas de intervenções socioculturais ou pedagógicas, preparatórias ou complementares da actividade formativa ou facilitadora do processo de socialização profissional.

Ao longo dos artigos seguintes são diferenciados os parâmetros de caracterização considerados para efeitos de delimitação da sua intervenção (Artigo nº 6), bem como os elementos de avaliação (Artigo nº 7), tendo como referencial e objecto de análise a caracterização de intervenção da entidade, para a acreditação.

#### **2.4. Processo de Acreditação**

Na Portaria nº 782/97, de 29 de Agosto, é referido o INOFOR (Instituto para a Inovação na Formação) como entidade responsável pela acreditação. Porém, todas as suas competências foram delegadas, primeiro para o IQF (Instituto para a Qualidade na Formação) e posteriormente, em 2007, para a DGERT.

A partir do Capítulo III, desta Portaria, são indicados os procedimentos necessários para se concorrer à Acreditação, iniciando no Artigo nº 8, com a candidatura.

A acreditação é um processo que se compreende no preenchimento de alguns formulários, previamente fornecidos ou disponibilizados pela DGERT. Esses formulários deverão ser entregues acompanhados de evidências concretas, instrumentos, suportes técnicos, entre outros, que possam corroborar as informações que prestaram.

A acreditação tem um prazo de validade variável, consoante as evidências e informações prestadas, entre 1 ano a 3 anos. As entidades que já possuem estatuto

de entidade acreditada, irão proceder à sua renovação, isto é, um processo no qual a entidade, após o prazo estipulado na anterior acreditação, deverá novamente candidatar-se, efectuando o processo anterior, mantendo desta forma a sua acreditação (Artigo nº 11).

Por fim, as entidades acreditadas são divulgadas, bem como os seus domínios e âmbitos de intervenção, pela DGERT, como indicado no Artigo nº 12.

## **2.5. Centros de Formação Protocolares**

O contexto político e económico no qual o centro de formação protocolar Citeforma foi criado enquadra-se na promoção da formação profissional que se tornou um objectivo da maior importância após a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (C.E.E.), tendo em conta as exigências de qualificação dos trabalhadores portugueses, que a progressiva abertura à economia de mercado iria trazer. Foi então oficialmente entendido que uma das formas dessa promoção era a cooperação entre as entidades oficiais vocacionadas para os problemas do emprego e qualificação profissional e as entidades privadas ou cooperativas interessadas nas actividades de formação dos trabalhadores ou associados. Nesse sentido o Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio, abriu a possibilidade de criação de Centros de Formação Protocolar, os centros de gestão participada, entidades dotadas de personalidade jurídica, mediante homologação por Portaria.

Neste contexto, o SITESE - Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços - e o IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) celebraram um protocolo que criou o CITEFORMA.

Esse Decreto-Lei indica o regime jurídico para a realização de protocolos do IEFP (Instituto do Emprego e da Formação Profissional) com outras entidades. No Capítulo II, do mesmo Decreto, são apresentados: o seu regime jurídico e público (Artigo nº 10), os órgãos de constituição obrigatórios (Artigo nº 12), o regime de contrato dos funcionários dos centros protocolares (Artigo nº 15), bem como o regime de orçamentos por parte do IEFP e outras entidades outorgantes que participem no protocolo (Artigo nº 17), entre outros.

Estes Centros de Formação Protocolares são homologados por Portaria, tendo definidos nessa a composição dos órgãos e respectivas competências; o funcionamento e regras específicas do centro, que não contrariem o especificado na Portaria.



## PARTE II – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

### 1. Caracterização da Entidade – CITEFORMA

A Instituição de formação onde o meu estágio se realizou, é denominada de CITEFORMA<sup>5</sup> - Centro de Formação Profissional dos Trabalhadores de Escritório, Comércio, Serviços e Novas Tecnologias, um Centro de Formação Profissional de Gestão Participada, criado por Protocolo outorgado pelo SITESE - Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços e pelo I.E.F.P. - Instituto do Emprego e Formação Profissional. Este centro foi criado em 1987, pela Portaria 764/87 de 3 de Setembro. É também uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio. O Citeforma tem a sua sede em Lisboa, na Avenida Marquês de Tomar, nº 91, local onde se desenvolve a maior parte da sua actividade.

Após fazer referência ao SITESE não poderia deixar de o contextualizar no encadeamento da caracterização da instituição. O SITESE é o Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços, esta associação sindical foi fundada em 1934 e é a maior estrutura sindical do sector de Escritório, Comércio, Hotelaria e Serviços, sendo também muito importante na indústria onde representa maioritariamente os técnicos e os administrativos, a sua intervenção tem lugar em todo o território nacional.

O CITEFORMA tem como atribuições, em termos genéricos, a promoção da formação profissional para a valorização dos recursos humanos, no sector respectivo ao sindicato SITESE (Sindicato dos Trabalhadores e Técnicos de Serviços).

Os destinatários da actividade a desenvolver, porque se está em presença de uma entidade associativa com obrigações específicas para com os seus associados, estão sujeitos a uma ordem de preferência para a frequência das acções desenvolvidas, nomeadamente, em primeiro lugar os associados do SITESE e respectivos empregadores; depois todos os outros indivíduos que queiram frequentar acções no Citeforma.

O público-alvo deste centro de formação – pessoas activas e jovens à procura do primeiro emprego – são enquadrados em cursos que decorrem em diferentes tipologias de formação as quais provêm:

---

<sup>5</sup> [www.citeforma.pt](http://www.citeforma.pt)



- ✓ Formação Inicial de Jovens (Modalidades de Aprendizagem, Cursos de Educação e Formação de Jovens e Cursos de Especialização Tecnológica).
- ✓ Formação Inicial de Activos (Modalidades de Cursos de Educação e Formação de Adultos).
- ✓ Formação Contínua de Activos (Modalidades de Formação Modular Certificada e Aperfeiçoamento/Reciclagem).

A actividade principal deste centro é a formação e desenvolve-se em conformidade com os seguintes princípios orientadores:

1. As políticas nacionais;
2. Os estudos sectoriais e de perfis profissionais que vão sendo publicados;
3. Os diagnósticos de necessidades de formação que regularmente executa;
4. Os indicadores de procura formativa;
5. Os resultados de avaliação da formação;
6. O contacto estreito que estabelece com o mercado de emprego, por via de diversas actividades desenvolvidas em parcerias.

O Centro, ao longo destes anos, tem-se afirmado como um local de reconhecida competência em diversas áreas de formação, como por exemplo: Desenvolvimento Pessoal; Formação de Professores e Formadores; Audiovisuais e Produção dos Média; Línguas e Literaturas Estrangeiras; Marketing e Publicidade; Finanças, Banca e Seguros; Contabilidade e Fiscalidade; Gestão e Administração; Direito; Secretariado e Trabalho Administrativo; Ciências Informáticas; Informática na Óptica do Utilizador.

Até 1999 a actividade formativa desenvolvida centrou-se essencialmente na área de Lisboa. A partir desse ano e respondendo a necessidades localmente diagnosticadas, o centro alargou a sua área de formação ao Norte (Porto) e já em 2000, ao Alentejo (Portalegre). A actividade formativa do Porto foi mais tarde, em 2001, suspensa por razões de ordem logística. Em 2009, e também respondendo a algumas preocupações anteriores e oportunidades de rentabilização do know-how, o Citeforma alarga o seu território de intervenção a mais um distrito da região do Alentejo, nomeadamente, Beja.

### **Estrutura Orgânica**

A estrutura orgânica do CITEFORMA integra vários órgãos com diferentes competências.

- O Conselho de Administração a quem cabe a definição de políticas e a gestão global do Centro;
- O Director a quem compete a gestão de pessoal e a execução das deliberações do Conselho de Administração, tendo, ainda, a seu cargo a gestão corrente e a presidência do Conselho Técnico-Pedagógico.
- O Conselho Técnico-Pedagógico que é um órgão consultivo, ao qual compete pronunciar-se sobre os planos e programas dos cursos a ministrar, bem como proceder à elaboração de estudos, pareceres e relatórios sobre as actividades do Centro
- A Comissão de Fiscalização que verifica e dá parecer sobre o orçamento e contas, examina a contabilidade, fazendo a apreciação do mérito da gestão financeira praticada.

Em termos operacionais o Citeforma estrutura-se em dois departamentos: O Departamento de Formação e o Departamento Administrativo-Financeiro. Para o desenvolvimento regular da sua actividade conta com diversas estruturas de apoio: o Gabinete de Psicologia, o Gabinete de Comunicação e Marketing e o Gabinete de Informática, para além de um conjunto de outras assessorias técnicas. Desde 2006, respondendo ao desafio nacional de elevação das qualificações da população portuguesa conta ainda com um Centro de Novas Oportunidades.

### **O Departamento de Formação**

O Departamento onde tem lugar o meu estágio é o Departamento de Formação, este tem uma grande variedade de responsabilidades nomeadamente, tudo o que diz respeito à formação e ao processo técnico-pedagógico das acções de formação realizadas no Citeforma.

Para apoio às acções na área técnico-pedagógica o Departamento de Formação conta com dois núcleos de apoio:

- ✓ Núcleo de Formação Inicial – tendo como principal apoio uma Técnica de Formação, e é enquadrador de toda a actividade formativa dirigida a jovens.
- ✓ Núcleo de Formação Contínua – tendo como principal apoio um Técnico de Formação auxiliando no enquadramento de toda a actividade formativa dirigida a Activos em formação contínua; e uma Técnica de Formação auxiliando no enquadramento de toda a actividade formativa dirigida a activos envolvidos em acções de Educação e Formação de Adultos (E.F.A.).





O Departamento de Formação conta ainda com colaboradores administrativos, que prestam apoio de secretariado em todas as áreas.

### **Processo de Acreditação**

O CITEFORMA é uma entidade acreditada pela Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), nos seguintes domínios:

- Diagnóstico de necessidades de formação;
- Planeamento de intervenções ou actividades formativas;
- Concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos;
- Organização e promoção de intervenções ou actividades formativas;
- Desenvolvimento/execução de intervenções ou actividades formativas;
- Acompanhamento e avaliação de intervenções ou actividades formativas.



## PARTE III – PROJECTO DE ESTÁGIO

### 1. Enquadramento do Projecto

Com o decorrer deste Estágio um Projecto foi-se desenrolando ao nível da Acreditação de Entidades. Este surgiu devido a uma necessidade que a entidade possuía de renovar a sua acreditação, tendo me proposto realizá-la, sendo esta a temática do meu Projecto.

#### 1.1. Diagnóstico da Situação

O início deste Diagnóstico decorreu com a verificação de uma necessidade da entidade, aquando da minha proposta de realização de estágio, de proceder à Renovação da Acreditação à Direcção Geral de Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), que iria ter fim em Setembro de 2010. Desta forma propus desenvolver este processo de Renovação, como o meu projecto de estágio, sendo esse o seu objectivo. Para proceder à renovação da acreditação existem vários procedimentos que devem ser realizados e verificados na sua totalidade.

Para o desenvolvimento da Acreditação é necessário o preenchimento de uma variedade de formulários incluindo uma grande panóplia de informações relacionadas com a instituição e o seu processo formativo. Um desses formulários diz respeito a “acções de melhoria”, no qual, são efectivadas acções a realizar ao longo do tempo em que a entidade estiver “acreditada”.

Assim, inicialmente procedi à verificação desta “lista” de acções de melhoria que o Citeforma, enquanto entidade acreditada anteriormente, referiu como acções a melhorar nas suas práticas. Após essa verificação, averigui que uma grande quantidade de “acções” ainda não tinha sido efectuada.

Deste modo, após o primeiro passo para a delineação do Projecto de estágio estar concluída, defini uma outra “listagem de acções de melhoria” que não se encontravam consumadas, tendo encontrado o caminho pelo qual iria percorrer para desenvolver o Projecto de Estágio. Posteriormente, à conclusão da segunda etapa de listagem das acções não realizadas, reuni com a responsável do Departamento de Formação, onde foram seleccionadas as acções essenciais de realização e quais as mais complexas e morosas.



Consequentemente, após este diagnóstico, cheguei à conclusão que o meu Projecto de Estágio teria e deveria conter todos os passos que seriam necessários para desenvolver e chegar à temática da Acreditação, bem como ao seu objecto final o “Dossier de Renovação de Acreditação”.

## 1.2. Apresentação do Projecto de Estágio

Com a prossecução do Diagnóstico de Situação o Projecto de Estágio que foi delineado tem como objectivos gerais:

- Desenvolver e efectuar o “Dossier” de Renovação da Acreditação à DGERT;
- Compreender o Processo de Acreditação;
- Relacionar o Processo de Acreditação com o funcionamento do Processo de Formação nas entidades que se candidatam à Acreditação.

O Projecto de Estágio está organizado em várias actividades, tal como foi indicado anteriormente, seleccionadas após o diagnóstico realizado. Assim, este Projecto é constituído pelas seguintes actividades:

1. Actualização do Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador
2. Construção do Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador
3. Revisão e transformação do Modelo de Avaliação da Formação
4. Participação num estudo sobre as Características da População do Citeforma
5. Participação num estudo sobre a Evolução das Profissões no mercado de trabalho inserido no Diagnóstico de Necessidades de Formação do Citeforma
6. Produção do “Dossier” de Renovação da Acreditação à DGERT

## 1.3. Cronograma do Projecto de Estágio (Previsto)

Com a definição das actividades foi realizado um Cronograma onde se previa a concretização das actividades, no tempo, ao longo do estágio. Tal como referido, este Cronograma é apenas uma previsão do que se pretendia efectuar e a sua periodicidade. Porém, como se verificará posteriormente este cronograma não foi integralmente cumprido nem de acordo com o planeamento temporal definido.

	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Maio	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
Início do estágio: Integração no centro; Realização de pesquisas e de pequenos trabalhos.													
Elaboração e definição do meu projecto de estágio; Actualização do Manual do Formador.													
Manual de Apoio ao Coordenador													
Modelo de avaliação													
Estudo sobre as características da população do Citeforma.													
Estudo sobre a evolução das profissões no mercado de trabalho.													
Desenvolvimento do documento Dossier de Acreditação à DGERT.													
Relatório de Estágio													

Tabela n.º 3: Cronograma do Projecto de Estágio Previsto.



## 2. Experiência Prática no Estágio Curricular

O Estágio curricular desenvolvido no Departamento de Formação do Centro Protocolar Citeforma resultou na realização e acompanhamento de uma grande quantidade de actividades, nos mais variados níveis do funcionamento de um centro de formação. O estágio decorreu três dias por semana (Segunda, Terça e Quinta), no período das 14h às 21h, de Outubro de 2009 a Junho de 2010<sup>6</sup>.

Desta forma, e tal como estava definido nos objectivos de estágio, alcançou-se uma visão abrangente das actividades necessárias à gestão de um centro de formação bem como dos procedimentos que perfazem o quotidiano de uma organização que deseja usufruir de Fundos Sociais e obter certificações que enalteilam a sua qualidade de serviço.

Seguidamente, serão apresentadas as actividades que se realizaram ao longo do estágio, dividindo-se em cinco tópicos, as actividades previstas e realizadas no âmbito do Projecto, as não realizadas, o cronograma real, as actividades efectuadas mas fora do âmbito do Projecto e outras actividades que apesar de não constituírem em si mesmas actividades, são tarefas que ocuparam algum tempo e com uma importância considerável para a conclusão dos objectivos.

### 2.1. Actividades Realizadas no âmbito do Projecto

Neste tópico serão abordadas e descritas apenas as actividades realizadas no estágio que se encontravam previamente definidas no Projecto de Estágio. Para além da descrição detalhada destas actividades serão identificados os objectivos incluídos em cada uma das acções, a metodologia utilizada para a sua concretização e os recursos empregues, as dificuldades sentidas e as aprendizagens adquiridas, tentando sempre reflectir sobre a acção, iniciando assim a descrição da experiência prática contraída no Estágio.

---

<sup>6</sup> Encontra-se no **Anexo I** um Calendário de Trabalho, onde são dispostas, resumidamente, as tarefas desempenhadas em cada dia ao longo do período de estágio.



### 2.1.1. Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador

O Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador<sup>7</sup> consiste num manual de procedimentos que pretende, tal como o nome indica, acolher os novos formadores, que não estando familiarizados com o funcionamento do centro de formação, facilite a adaptação a esta nova realidade.

Este manual possui uma panóplia de informações que vão desde a construção histórica do Citeforma, que inclui: a identificação e natureza do centro, a estrutura orgânica e a situação do centro na actualidade; ao enquadramento da actividade do formador referindo as normas, valores e funções que o formador deve desempenhar; e os procedimentos bem como a documentação fundamental que o formador irá necessitar ter presentes para trabalhar no seu dia-a-dia no centro (requisição de fotocópias, questionários de avaliação...).

Esta actividade apareceu no contexto da listagem das acções de melhoria, já abordada, sendo necessário proceder à sua actualização, visto que o documento Manual de Formador já existia. Porém, carecia de actualização de informações ao nível de funcionamento estrutural, recursos humanos, legislação, entre outros pontos, bem como a inclusão de novas informações e temáticas que visavam uma melhoria na integração de novos formadores na composição do centro de formação Citeforma.

O meu papel nesta actividade consistiu na actualização desse manual, utilizando para isso a recolha de informações, principalmente, através dos responsáveis e funcionários do Centro e do respectivo endereço electrónico<sup>8</sup>, que representavam as fontes privilegiadas de conhecimentos e esclarecimento de dúvidas. Uma das temáticas abordadas no manual foi o enquadramento da actividade do formador que incluiu os deveres específicos do formador do centro, encontrando-se descritos em Decretos-Lei, sendo necessário, por isso, proceder à pesquisa e revisão da legislação, relacionadas com o papel do formador, para proceder à actualização destas informações.

#### 2.1.1.1. Objectivos

Os objectivos que compreendem esta actividade são:

- Actualizar o Manual de Acolhimento e Procedimento do Formador

<sup>7</sup> **Anexo II - Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador**

<sup>8</sup> [www.citeforma.pt](http://www.citeforma.pt)



- Compreender o funcionamento do Citeforma enquanto entidade formadora
- Perceber e definir a função e o papel do formador

#### 2.1.1.2. Metodologia e Recursos

A metodologia utilizada para a execução desta actividade consistiu na pesquisa bibliográfica, digital e legislativa de informações pertinentes para a actualização do manual e respectiva revisão e análise da informação. Como principais fontes de aquisição de dados recorreu-se aos funcionários e responsáveis do centro de formação, Internet e Relatórios internos do centro.

No que diz respeito a recursos utilizados ao nível humano permanente, a actividade contou apenas com a participação da estagiária e a supervisão posterior da responsável do Departamento de Formação e do orientador de Estágio. Ao nível de recursos logísticos não houve necessidade de aquisição de recursos para além dos disponibilizados pelo centro de formação (Computador, Internet e Relatórios internos).

#### 2.1.1.3. Dificuldades

Uma das primeiras dificuldades com as quais me deparei foi a aquisição de informações por parte dos funcionários e responsáveis do centro. Esta dificuldade existiu devido à grande quantidade de trabalho e consequentemente falta de tempo dos funcionários, para obter resposta às questões e dúvidas que tinha sobre procedimentos, entre outras temáticas. Era essencial compreender o funcionamento do centro e as tarefas que os formadores, enquanto indivíduos cruciais ao processo formativo, desempenhavam. Para colmatar esta dificuldade pesquisei em Relatórios internos, na Portaria n.º 764/87 de 3 de Setembro que regula o Citeforma, e através do endereço electrónico do centro que dispunham de alguma informação sobre a história do Citeforma, do organigrama e dos seus valores e deveres enquanto Centro de formação protocolar e entidade que prima pela qualidade de serviço. Para além desta pesquisa preparava, previamente, as questões e temáticas que gostaria de abordar com a responsável do Departamento de Formação, para mais facilmente e despendendo de menos tempo conseguir obter respostas.

Concluindo, no que diz respeito a esta actividade, essencialmente, as dificuldades prenderam-se com esta abordagem do tempo e da falta de conhecimento da minha parte das funções desempenhadas pelo formador, enquanto profissão e o





seu papel no processo formativo no Citeforma, e do funcionamento e historial do centro, que consegui colmatar através da pesquisa e procura de informações.

#### 2.1.1.4. Aprendizagens

Através desta actividade consolidaram-se aprendizagens ao nível da pesquisa bibliográfica e digital de informações, ao nível do tratamento dessa pesquisa e aquisição de dados de uma variedade de fontes que necessitavam de ser enquadradas no contexto do centro. Também ao nível do relacionamento interpessoal com os funcionários e responsáveis do centro conseguiu-se consolidar competências de comunicação, exposição de dúvidas e esclarecimento de opiniões a terceiros.

O facto de lidar com várias informações para concretização da breve história do Citeforma foi uma mais-valia para conhecer o funcionamento do centro, a relação entre os vários departamentos e a importância do Centro de Novas Oportunidades para a actividade formativa realizada, e o contexto político e normativo em que se encontra envolvido actualmente.

Outros conhecimentos foram adquiridos no que diz respeito ao papel do formador no centro e as suas funções específicas, os valores, deveres e normas que deve adoptar para cumprir os requisitos necessários ao bom funcionamento e serviço do Citeforma.

#### 2.1.2. **Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador**

O Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador<sup>9</sup> é um documento, que tal como o Manual dos Formadores, pretende acolher os Coordenadores, na sua função e responsabilidades. Os Coordenadores, no caso do Citeforma, já se encontram familiarizados com o funcionamento da organização, visto serem escolhidos para ocupar esta função do corpo de formadores que regularmente colaboram com o centro. Mas, achou-se importante colocar a informação sobre a história do Citeforma, disponibilizada no Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador, visto a maioria dos formadores bem como dos coordenadores não possuírem conhecimento global do contexto histórico no qual o Citeforma se desenvolveu.

---

<sup>9</sup> **Anexo III – Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador**

As funções, deveres e práticas de um Coordenador são diferenciadas das dos formadores, logo necessitam de um manual que os acolha no seio desta “profissão” complexa e muito exigente. Também, neste Manual é necessário incluir as suas responsabilidades, tarefas, procedimentos e funções específicas, bem como a documentação essencial para a prossecução do seu trabalho com qualidade.

O meu papel nesta acção é demarcado pela construção do Manual de Coordenadores definindo desde a pesquisa da informação à escolha das temáticas a incluir e das técnicas de recolha e tratamento de dados sobre a profissão Coordenador, o seu papel e as suas funções. Esta necessidade de proceder a técnicas de recolha de dados sobre o Coordenador prendeu-se com a falta e inadequação de dados, existentes e disponíveis, relativos às suas funções e responsabilidades, em geral, com as específicas dos coordenadores do Citeforma. Esta disparidade levou à precisão de compreender e definir qual o papel e funções do Coordenador do Citeforma. Assim, seleccionou-se como técnica a Entrevista semi-directiva. A escolha dos actores a entrevistar foi efectuada seguindo a lógica de destinatários privilegiados na relação com os coordenadores e relevantes no processo formativo. Desta forma, ficou definido entrevistar todos os Coordenadores do Citeforma, o pessoal de apoio administrativo, os Técnicos de Formação, alguns Formadores da maioria das áreas de formação ministradas no centro e a responsável pelo Departamento de Formação. Após a decisão dos destinatários, efectuou-se o instrumento de recolha de dados, o Guião de Entrevista<sup>10</sup>. Cada grupo possuía um guião particular, visto alguns blocos serem apenas questionados a determinados actores. Para a selecção dos actores singulares a entrevistar foi necessário recorrer aos Técnicos de Formação para se efectuar uma lista com os nomes e respectivos contactos. A triagem dos formadores a entrevistar, também foi efectuada pelos Técnicos, visto se encontrarem numa melhor posição para definir alguns dos formadores mais disponíveis para a realização de entrevistas e representativos das áreas em que ministravam formação. Posteriormente, procedeu-se ao contacto telefónico com esses formadores e coordenadores para a marcação de uma entrevista. Alguns dos actores preferiram efectuar a entrevista via contacto telefónico, tendo procedido imediatamente à realização da mesma, ou por via e-mail, enviando seguidamente a entrevista em formato digital. A realização das entrevistas presenciais foi uma tarefa desempenhada por mim e teve lugar no centro de formação.

<sup>10</sup> **Anexo IV – Guião de Entrevista**



Ao longo desta acção de execução do Manual dos Coordenadores foram efectuadas 27 entrevistas, resultando os seus Protocolos de Entrevista<sup>11</sup>, sendo necessários proceder, posteriormente, ao seu tratamento, através da técnica de Análise de Conteúdo. O documento final, que inclui as conclusões retiradas desta análise, encontra-se em anexo em formato de grelha de análise de conteúdo (**Anexo VI**). Porém, foi-me pedido pela Responsável do Departamento de Formação, que redigisse um documento conclusivo onde colocaria as informações disponíveis na grelha de análise de conteúdo, para se poder apresentar como evidência na reunião de Equipa Pedagógica<sup>12</sup>.

Este manual foi efectuado associando as informações obtidas com as entrevistas, a pesquisa bibliográfica e digital, e usando como exemplo o Manual dos Formadores, influenciando-o ao mesmo tempo.

Esta actividade incluí-se, também, tal como referido, na listagem das acções de melhoria sendo um documento essencial para o decorrer do processo formativo e de Renovação da Acreditação.

#### 2.1.2.1. Objectivos

Os objectivos decorrentes desta actividade são:

- Desenvolver o Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador
- Compreender o papel e funções do Coordenador de formação
- Analisar o papel e funções do Coordenador de formação no centro de formação Citeforma

#### 2.1.2.2. Metodologia e Recursos

Em termos metodológicos, a utilização de métodos de recolha de informações baseou-se na Entrevista semi-directiva aos Coordenadores do Citeforma, Técnicos de Formação, Responsável pelo Departamento de Formação e Funcionários da Secretaria, e na pesquisa bibliográfica e digital. Quanto a métodos de análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo para as entrevistas e a análise documental.

Os recursos requisitados para esta actividade foram de vários níveis, ao nível humano contando apenas com a estagiária e os alvos de entrevista, e tendo sempre a

<sup>11</sup> **Anexo V – Protocolos de Entrevista**

<sup>12</sup> **Anexo VII – Documento conclusivo de Análise de Conteúdo das Entrevistas**



supervisão da Responsável pelo Departamento de Formação e do orientador de estágio. Relativamente aos recursos logísticos foram disponibilizados os materiais habituais pelo Citeforma (Computador e Internet, Relatórios internos).

#### 2.1.2.3. Dificuldades

Tal como foi referido na actividade anterior, também nesta, uma das principais dificuldades foi a falta de tempo. Este Manual foi um processo bastante moroso, tal como o Manual dos Formadores, pois necessitou da participação de vários agentes privilegiados para a sua construção. Tanto os entrevistados, como os responsáveis pela aprovação do Manual dispunham de pouco tempo para ponderar e trabalhar neste documento. Porém, apesar disso nunca me senti pouco apoiada, faço este reparo apenas porque poderia ter sido uma actividade realizada mais rapidamente.

Outra dificuldade com a qual me deparei foi a pouca disponibilidade e vontade de alguns entrevistados em responder às questões que propunha. Alguns devido à grande quantidade de trabalho que tinham para efectuar, outros relacionado com o desinteresse no que diz respeito a esta temática.

A pouca informação disponível relativa à profissão do Coordenador foi outra dificuldade que contactei. Esta dificuldade demarca-se no facto de no Catálogo Nacional de Profissões não existir a profissão Coordenador de Formação. Assim, a pesquisa das suas funções e tarefas encontrava-se condicionada. Para complicar ainda mais a tarefa, as informações encontradas sobre o Coordenador combinavam funções que, no Citeforma, diziam respeito aos Técnicos, responsável do Departamento de Formação e finalmente aos coordenadores. Desta forma, foi necessário encontrar uma solução para perceber quais as funções que os coordenadores do Citeforma desempenham. Todavia, tal como seria esperado, nem todos os entrevistados estavam de acordo com as funções e tarefas que estes exerciam ou não as referiam na entrevista, daí a grande quantidade de informações disponíveis na análise de conteúdo, sendo esta também uma das dificuldades encontradas, devido à panóplia de dados obtidos.

Um facto que pode ter dificultado um pouco o desenvolvimento deste manual, foi a utilização do Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador como exemplo para a iniciação do Manual do Coordenador. Isto porque, tanto este Manual como o dos Formadores foram produzidos numa relação de simbiose. Isto é, as informações e temáticas que foram pensadas incluir em um manual foram



consideradas também essenciais para serem colocadas no outro. Ambos os manuais se alimentaram a si mesmos, dificultando desta forma uma finalização mais célere.

Por fim, algo que considero tanto uma dificuldade como uma vantagem foi o facto de não existir anteriormente um Manual dos Coordenadores, não tendo uma base tanto estrutural como de dados para o desenvolvimento deste. Sendo, apesar de tudo, a nível individual uma oportunidade para desenvolver um documento de raiz, essencial para o funcionamento interno, podendo dar largas à criatividade e responsabilizando-me pelos materiais colocados e pelo trabalho efectuado.

A dimensão imensa do Manual dos Coordenadores e consequentemente do Manual dos Formadores pode vir a ser um ponto de desencorajamento, por parte dos Coordenadores e Formadores, para a leitura integral dos documentos, considerando-se também uma dificuldade.

#### 2.1.2.4. Aprendizagens

Ao efectuar esta actividade desenvolvi competências e consolidei conhecimentos do início ao fim. Foi uma acção muito rica ao nível das aprendizagens visto que não só me permitiu ampliar o meu leque de conhecimentos e competências como me ajudou a relembrar e melhorar, técnicas de trabalho anteriormente adquiridas.

Ao nível do processo, propriamente dito, consegui ampliar os meus conhecimentos sobre a organização e funcionamento do Citeforma tendo um ponto de vista mais abrangente através do papel do Coordenador, em vez do Formador, deste espaço específico; qual a relação entre o centro e o coordenador e as diferenças entre estes profissionais e os de outro espaço. Um exemplo dessas diferenças é o facto de neste centro existir um Coordenador para cada área de formação, daí a diferença de funções destes para coordenadores de formação “normais”. Os deveres, funções e valores que os coordenadores do Citeforma devem seguir e aplicar são outro conhecimento que alcancei com o desenvolvimento desta actividade.

A um nível mais estrutural, as aprendizagens foram imensas, pois desenvolvi um documento de raiz, bastante importante para o processo formativo, que permite o bom desempenho dos profissionais, dando-me autonomia para o desenvolvimento e construção de materiais deste género e acredito ser uma vantagem competitiva para um profissional de formação.

No que concerne à técnica de entrevista, foi uma técnica de recolha de dados previamente explorada em contexto académico, vindo a tornar-se uma mais-valia muito importante para a aquisição de dados. No caso do Manual de Coordenador, como referido anteriormente, foi extremamente utilizada e teve um papel muito importante para a finalização deste. Foi através da entrevista que se conseguiu obter as opiniões e visões dos destinatários do manual e dos actores que se relacionam directamente com os profissionais de coordenação. Com as entrevistas consegui também perceber a importância da iniciativa e criatividade dos Coordenadores, no contexto formativo, pois permite levar a formação mais além, através de novas metodologias, sugestão de novos conteúdos e processos, não deixando que se torne obsoleta e pouco atractiva para os formandos.

A análise efectuada ao papel do Coordenador permitiu-me perceber que estes, no Citeforma, auxiliam o Responsável pelo Departamento de Formação no planeamento, programação, organização e avaliação do processo formativo. Todavia, mantém como funções específicas o acompanhamento e controlo das acções formativas. Esta diferenciação é algo que distingue o coordenador deste Centro Protocolar de coordenadores de outras organizações. Assim, os coordenadores do Citeforma possuem funções mais práticas e de preparação para o decorrer das acções, certificando-se que todas as condições para o decorrer das acções está garantida, não esquecendo o apoio que deverá prestar, constantemente, aos seus formandos.

Para além da aquisição de competências ao nível relacional e expressivo, a oportunidade de trabalhar com um grupo de profissionais com grandes conhecimentos e saberes permitiu-me compreender e obter capacidades de liderança e espírito de trabalho, que num futuro profissional serão essenciais. A capacidade de cruzamento de informações e pesquisa e procura de dados foram outras das aprendizagens que consegui conquistar neste estágio.

### **2.1.3. Modelo de Avaliação da Formação**

O Modelo de Avaliação da Formação<sup>13</sup> é um documento extremamente importante para o decorrer do ciclo formativo em qualquer centro de formação. Neste modelo são incluídas todas as fases de avaliação da formação desde a sua concepção e desenvolvimento à implementação e até o impacto que os

<sup>13</sup> **Anexo VIII – Modelo de Avaliação da Formação**

conhecimentos adquiridos pelos formandos têm no mundo de trabalho. Este documento possui a metodologia de avaliação a ser implementada no centro, os instrumentos que são utilizados para obter as informações dos mais variados públicos, que inclui os formandos, os funcionários internos do Citeforma, os parceiros, e claro fontes externas de actividade semelhante.

Este modelo de avaliação da formação é influenciado pela perspectiva de Kirkpatrick, que possui a visão, considerada por muitas empresas, como a mais adequada e também é o autor aconselhado pela Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Tal como a visão deste autor, o modelo de avaliação é construído por referência aos quatro (4) níveis de avaliação de Kirkpatrick, nomeadamente na divisão de fases, no caso: das reacções, das aprendizagens (na fase *on-going*), do comportamento e dos resultados (na fase *ex-post*).

O modelo de avaliação foi uma actualização e reformulação do anterior modelo de avaliação da formação do Citeforma. Este novo modelo actualizado teve como objectivo principal responder às indicações de melhoria, por parte desta entidade, na anterior acreditação pela DGERT e também responder às dificuldades de aplicação total do antigo modelo de Avaliação da Formação.

O meu papel nesta actividade consistiu na actualização e execução de instrumentos utilizados para a avaliação da formação e da própria operacionalização do sistema de avaliação. Para proceder à actualização do anterior modelo foi necessário modificar as fases pelas quais o sistema de avaliação decorria. Este novo modelo é composto por três (3) fases: *ex-ante*, *on-going* e *ex-post*, pretendendo responder a uma necessidade de avaliação contínua ao longo de todo o Ciclo de Formação, que compreende desde a etapa de Diagnóstico de Necessidades de Formação até à Avaliação de Impacto da Formação, depreendendo nove (9) momentos de avaliação.

O anterior modelo de avaliação possuía uma grande variedade de questionários que, de modo geral, poderiam ser englobados ou reajustados de um modo mais simples e prático, para a altura do tratamento. Assim, uma das primeiras tarefas que foi necessário efectuar diz respeito à modificação de alguns questionários e supressão de outros, devido à sua inadequação na actual conjectura do centro. Um dos exemplos a apontar está relacionado com o questionário de avaliação de Reacção (feito aos formandos) e de Parecer do Formador (feito ao formador), que implicavam informações desenquadradas no contexto actual do Citeforma, sendo necessário proceder a uma actualização e à inclusão de novas questões pertinentes para a



aquisição de dados essenciais à avaliação da formação, como as avaliações dos cursos EFA. Outro caso foi a supressão do questionário de avaliação modular, utilizado no final de cada módulo de formação, que repetia informações que poderiam ser suprimidas e incluídas em outro questionário.

Enquanto decorria este trabalho de revisão dos questionários, foi necessário proceder à actualização da operacionalização do sistema de avaliação, isto é, renovar o anterior sistema para um novo mais simples e prático na sua aplicação, mas ao mesmo tempo mais centrado nas questões essenciais à avaliação e contando com a participação de mais agentes formativos. Para esta simplificação foi necessário efectuar alguns documentos e tabelas que explicitavam o modelo de avaliação de forma mais simples, coerente e situado no tempo evidenciando o seu constante ciclo de avaliação. Estes documentos demonstravam um ciclo de recolha de dados, que mais tarde serão tratados e analisados, não se perdendo informações nem perdendo tempo na recolha de dados sem sentido avaliativo. Compreende-se uma lógica de processo avaliativo planeado, segmentado e com *timings* definidos com via à obtenção de dados e *outputs* que são utilizados em vários relatórios como o Diagnóstico de Necessidades de Formação, o Plano de Formação, entre outros.

Outra tarefa que foi necessário realizar está relacionada com um outro instrumento de avaliação, a preencher pelos coordenadores de área do Citeforma. Este novo instrumento foi efectuado com a minha participação e tem o nome de Proposta dos Coordenadores, visto que pretende adquirir as opiniões, juízos, ideias e propostas dos Coordenadores sobre a formação que se ministra ou poderá ministrar no centro, enriquecendo assim os relatórios de avaliação.

Um outro instrumento preparado por mim, foi a análise SWOT para cada um dos funcionários do Citeforma, onde poderiam deixar as suas opiniões, percepções, inovações e críticas ao funcionamento do centro e claro da sua formação. Esta análise SWOT pretendia também enriquecer o relatório de avaliação com a participação de mais agentes e cumprindo uma exigência de qualquer bom modelo de avaliação.

A avaliação de Impacto foi um momento do sistema de avaliação que foi renovado na sua totalidade, este momento anteriormente era efectuado através de entrevistas a ex-formandos e chefias dos mesmos. Porém, devido à pouca adesão destes agentes, e considerando a sua importância vital para a avaliação da formação, foi necessário proceder a uma estratégia para que participassem. Assim, ficou decidido a realização de questionários que seriam posteriormente enviados por e-mail a cada ex-formando e colocando ênfase na fundamental participação das suas chefias



directas, anexando um outro questionário direccionado às chefias para verificação da transferência de conhecimentos através da formação para o local de trabalho, pontos essenciais à avaliação de impacto. O meu papel neste momento focou-se na realização destes questionários de Impacto para os ex-formandos e chefias. Posteriormente à efectivação destes dois questionários de impacto, e visto terem sido desenvolvidos de raiz, foi necessário proceder à realização de uma fase de Teste, para verificação da adequação das questões, do modo como são colocadas, se realmente os dados que se pretendiam obter seriam adquiridos. Desta forma, foram seleccionados alguns ex-formandos para se concretizar essa fase de teste, sendo necessário que realizasse um ofício onde se explicava a situação e qual o objectivo desta fase de teste e dos questionários.

Este processo decorreu com o apoio e supervisão da responsável pelo Departamento de Formação em todos os aspectos da construção do modelo de avaliação da formação.

#### 2.1.3.1. Objectivos

O modelo de Avaliação da Formação possui uma grande quantidade de objectivos, porém apenas vão ser referidos alguns, os que mais directamente se encontram ligados ao meu papel, nomeadamente:

- Reformular os questionários de avaliação utilizados no anterior modelo;
- Redefinir os momentos de avaliação;
- Desenvolver um novo *timing* no que diz respeito aos momentos de avaliação;
- Verificar a aplicabilidade dos *timings* tendo em conta os *outputs* necessários para a concretização de posteriores relatórios e documentos essenciais à actividade do Citeforma.

#### 2.1.3.2. Metodologia e Recursos

Quanto à metodologia utilizada recorreu-se dos questionários, visto ser o instrumento base do modelo de avaliação. Também as reuniões com os funcionários do Citeforma, para compreender o seu papel na avaliação e a sua opinião do que deveria melhorar e ser incluído, com a equipa pedagógica e responsáveis foi outro instrumento que auxiliou na aquisição de dados, informações e novas ideias para a prossecução do novo modelo de avaliação.



Relacionado com o desenvolvimento de novos questionários, o Questionário de avaliação de impacto dos ex-formandos e chefias, procedeu-se à fase de teste desses mesmos instrumentos, para validação e legitimação no seio dos seus utilizadores, os ex-formandos e chefias, das questões colocadas, do modo de apresentação e se os dados adquiridos seriam os esperados. Esta fase de teste foi uma forma de legitimar os questionários e verificar a sua aplicação coerente com os objectivos esperados pelos questionários.

Outro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, pois o modelo de avaliação continua a ter por base a perspectiva de Kirkpatrick, sendo necessário proceder a alguma pesquisa para maior compreensão da visão deste autor.

No que diz respeito aos recursos necessários para a concretização desta actividade foi necessário recorrer a mais recursos humanos do que apenas a estagiária, pois foi essencial testar os questionários em algumas “acções” para verificar a sua adequabilidade e eficácia na medição dos aspectos a avaliar, entre outros. A participação dos técnicos de formação do Citeforma também foi uma mais-valia para uma maior percepção de como decorria o processo de avaliação no centro, como se procediam as fases de avaliação, como aceder aos instrumentos de avaliação, quem avaliar, entre outros. Quanto a recursos logísticos apenas se verificou necessidade dos recursos essenciais ao desenvolvimento de qualquer trabalho (papel, computador, internet, etc.).

#### 2.1.3.3. Dificuldades

Ao longo da execução deste modelo de avaliação deparei-me com o facto de nunca ter efectuado nenhum modelo de avaliação da formação. Um dos aspectos que se aprende ao longo da actividade académica foi a avaliação de acções de formação e cursos porém, não em tão grande escala.

A grande dimensão e complexidade do modelo de avaliação de um centro de formação, englobando toda a actividade formativa, os vários agentes envolvidos e até a avaliação de impacto e análise das reclamações e sugestões demonstrou-se algo complicado de visualizar inicialmente. Com o passar do tempo esta dificuldade foi-se dispersando, pois o novo modelo começou a tomar forma e consegui perceber uma linha orientadora de avaliação de todos os momentos do ciclo formativo.

Tal como referido anteriormente, a complexidade de aplicação do antigo modelo de avaliação da formação era um dos pontos a alterar neste novo modelo.

Porém, aquando da reunião de esclarecimento sobre o modelo de avaliação com a responsável pelo Departamento de Formação, foi indicado a necessidade de incluir mais agentes formativos e mais dados, mas simplificando o processo de aplicação. Ao longo do meu percurso académico apercebi-me que quanto mais agentes e mais diversificados, mais complexo se tornava o processo. Deparando-me com uma incongruência ao nível de percepção e conhecimentos anteriores com o que era pedido e esperado que realizasse com o novo modelo de avaliação. Este aspecto dificultou o meu raciocínio e criatividade na transformação visto não a compreender inicialmente. Todavia, com o desenrolar do modelo e participando em mais reuniões, consegui obter uma visão mais abrangente e concreta do que me era pedido, afastando-me daquela concepção que tinha de que quanto menos instrumentos se utilizar menos agentes se conseguem inquirir. Tendo assim desenvolvido instrumentos mais abrangentes, recolhendo dados mais fidedignos e mais fáceis de se aplicar e analisar.

A Fase de teste para experimentação dos questionários de impacto também teve algumas dificuldades, pois a primeira tentativa não obteve os resultados esperados, com um número de respostas muito inferior ao esperado. Para colmatar esta situação decidiu-se proceder ao teste dos questionários em formandos que estavam prestes a acabar o seu percurso, obtendo-se aí resultados positivos e sua a viabilização futura.

Outra dificuldade com a qual me deparei foi no momento de construção do modelo de avaliação, visto também me encontrar a desenvolver outros documentos de grande complexidade, como o Manual do Coordenador e do Formador. A dificuldade neste aspecto acentua-se pois, por vezes, era-me difícil manter uma visão focada e concentrada no modelo de avaliação tendo acabado de trabalhar em manuais que implicam informações e dados completamente diferentes. Desta forma, tinha um período inicial de preparação, tendo que rever e reler tudo o que já tinha sido efectuado, sobre o modelo de avaliação. Esta leitura extraía algum tempo que poderia ter sido utilizado para desenvolver o modelo e avaliação da formação mais rapidamente.

Um aspecto que considero que dificultou a execução do modelo de avaliação, podendo ter sido mais célere e menos mentalmente extenuante, está relacionado com a morosidade de supervisão dos responsáveis do ponto de situação em que este se encontrava. Em determinados momentos críticos de supervisão o modelo de avaliação prosseguia para leitura e revisão da coerência da construção do modelo. Porém,

quando essa supervisão do modelo me era entregue para modificações e novas propostas, tornava-se bastante difícil situar o raciocínio no que já tinha sido efectuado anteriormente para proceder a novas actualizações. Caso essa supervisão fosse desenvolvida mais rapidamente o período de latência seria menor e a coerência de conhecimentos sobre o modelo seria também mais rápida.

#### 2.1.3.4. Aprendizagens

Com o desenvolvimento desta actividade acredito que adquiri muitas aprendizagens, aos mais variados níveis e nos mais variados contextos.

Através deste modelo de avaliação consegui consolidar conhecimentos anteriores, consolidar competências também desenvolvidas anteriormente ao nível da avaliação, dos instrumentos de recolha de dados, como os questionários, desenvolver competências ao nível da pesquisa sobre a avaliação e sobre os autores de referência da avaliação da formação, entre outros.

Através do desenvolvimento de questionários consolidei conhecimentos ao nível da criação de documentos em formato de inquérito ao nível informático no sistema Word, o tipo de questões a colocar, a linguagem, as opções de resposta, entre outros aspectos a ter em conta quando se prepara um questionário.

O caso da aplicação de uma fase de teste de um questionário desenvolvido por mim, também foi um momento de aprendizagem muito importante porque ocorreu a uma escala muito maior do que tinha conseguido aplicar em estudos académicos.

A possibilidade de poder transpor conhecimentos e práticas adquiridas em contexto académico para um contexto profissional e a uma escala muito maior, fez-me compreender a importância de alguns aspectos que não consideramos essenciais para o nosso futuro profissional mas que se vem a verificar terem um cariz importantíssimo na prossecução de objectivos. Como o caso da fase de teste referida em Psicologia da Aprendizagem no primeiro ano da Licenciatura, que me ajudou a compreender melhor o objectivo desta estratégia.

Essencialmente, as aprendizagens que alcancei prendem-se com a realização de um modelo de avaliação da formação, o que é necessário, que pontos e actores a ter em conta, que aspectos vitais a auscultar, instrumentos que poderão servir para recolher informações, como os desenvolver, tendo em conta que objectivos se pretendem alcançar, entre outros. E, principalmente, a grande importância do ciclo de avaliação, isto é, demonstrar que todos os momentos têm pertinência no processo de avaliação, que todos os dados são utilizados, que o Relatório final de avaliação é

construído tendo como base todos os dados analisados obtidos nos vários momentos em que se constrói o modelo de avaliação.

O Relatório de Avaliação deve também ser incluído em outros documentos vitais a um centro de formação, como por exemplo o Plano de Formação, transmitindo dados que serão uma mais-valia para o desenvolvimento de novas ideias, novos cursos, novos projectos, aspectos a alterar, a manter, boas práticas, bons profissionais, manutenção de condições, entre tantos outros aspectos que são referenciados nos momentos de avaliação pelos mais variados actores.

Esta actividade permitiu-me desenvolver capacidades para pensar além do óbvio, inovar e ao mesmo tempo mantendo o essencial como pedra basilar e ponto de partida. Consegui adquirir competências ao nível da planificação de actividades e momentos num espaço de tempo bastante alargado, tendo uma visão espaço-temporal mais adequada ao objectivo previsto. Ao nível da comunicação e relacionamento interpessoal consegui ampliar as minhas capacidades, visto ter sido necessário participar em várias reuniões com a equipa responsável. Também ao nível da responsabilidade e autonomia de trabalho, esta actividade, permitiu-me desenvolver estas competências. Pois, encontrava-me responsável por várias tarefas que possuíam um tempo limite e deveria realizá-las seguindo os meus critérios do que seria pertinente ou excedente, o que se poderia alterar, entre outros aspectos, manifestando sempre a minha autonomia de trabalho.

#### **2.1.4. Estudo sobre a Evolução das Profissões no mercado de trabalho**

O estudo sobre a Evolução das Profissões no mercado de trabalho serviu o propósito de fundamentar o Diagnóstico de Necessidades de Formação do biénio 2011/2012. O Diagnóstico de Necessidades de Formação, no centro de formação Citeforma, é desenvolvido com uma periodicidade bienal, tendo o intuito de fundamentar o Plano de Formação de 2011 e 2012. O estudo em causa permitiu caracterizar a oferta formativa do Citeforma tendo em conta a formação que ministra e a oferta de emprego no mercado. Abordando as competências e os requisitos mais solicitados, para verificar a compatibilidade dos conteúdos e competências a adquirir nos cursos do Citeforma.

Este estudo foi indicado como um ponto essencial ao desenvolvimento do Citeforma, na lista de Acções de melhoria efectuada na última Acreditação (em 2007).



Desta forma, o presente estudo foi incluído nas actividades do meu projecto de estágio. O estudo sobre a evolução das profissões aparece como uma solução para a percepção da evolução das profissões no mercado de trabalho. Esta importância deriva da necessidade de acompanhar essa evolução através da oferta formativa do centro e até mesmo calcular a maior procura de cursos em determinadas áreas. Quanto maior a oferta de trabalho do mercado maior será a procura de formação nessa mesma área, preparando assim, a formação tendo em conta essa procura.

Neste contexto, as funções que desempenhei, relacionadas com o Estudo, basearam-se na procura e aquisição dos dados e o posterior tratamento em grelhas de conteúdo dessas informações. O início desta actividade teve lugar com a definição da estratégia de estudo a seguir. Após reunião com a responsável pelo Departamento de Formação, sobre a minha proposta de execução do estudo, ficou definido que a estratégia de recolha de dados seria efectuada através da selecção de alguns endereços electrónicos de ofertas de emprego, tendo sido seleccionados os três mais importantes e abrangentes. A metodologia consistiu na recolha das ofertas de emprego de cada endereço electrónico por um período temporal de 1 mês, tendo sido escolhido o mês de Março, e na região da Grande Lisboa e Alentejo (Beja e Portalegre). A escolha decaiu por estas regiões devido ao facto de serem as zonas de actuação mais significativa do Citeforma. As áreas de pesquisa seleccionadas para a recolha dessas ofertas foram as áreas nas quais o Citeforma tinha representatividade ao ministrar formação, como por exemplo Secretariado, Gestão, Administração, entre outros. A recolha das ofertas de emprego criou alguns problemas devido à grande quantidade de anúncios existente. Assim, decidiu-se proceder à recolha das ofertas definindo um dia para cada endereço electrónico, isso é, em cada dia do mês de Março seriam recolhidas as ofertas de emprego de um único endereço. Para facilitar essa recolha criou-se um calendário<sup>14</sup> onde se discriminava os dias em que cada endereço seria visionado.

Quanto ao tratamento dos dados decidiu-se criar uma base de dados onde as ofertas seriam inseridas todos os dias. Porém, devido à grande quantidade de ofertas verificou-se ser impossível a inserção no mesmo dia da recolha. Então, decidiu-se recolher todas as ofertas, para não se perder informações, e posteriormente, no mês seguinte, em Abril, concluir a inserção desses dados. A grelha<sup>15</sup> de recolha das ofertas de emprego continha informações sobre: Data (dia correspondente à recolha daquelas

<sup>14</sup> **Anexo IX – Calendário de recolhas das Ofertas de Emprego**

<sup>15</sup> **Anexo X – Grelha de recolha das Ofertas de Emprego**



ofertas); Endereço electrónico (de onde se efectuou a recolha); Empresa (nome ou área da empresa que colocou a oferta); Funções/Tarefas (descritas na oferta); Habilitações; Conhecimentos/Requisitos/Competências (necessárias para se candidatar à oferta).

Em termos práticos, a recolha das ofertas de emprego durante o mês de Março originaram 3118 ofertas de emprego tratadas, sendo que 3081 diziam respeito a Lisboa e 37 ao Alentejo (23 de Beja e 14 de Portalegre).

Concluindo, o meu papel neste estudo para além da definição da estratégia a seguir para a recolha e tratamento em grelha dos dados, prendeu-se com a execução dessa recolha dos três endereços electrónicos ([www.net-empregos.com](http://www.net-empregos.com); [www.netempregos.gov.pt](http://www.netempregos.gov.pt); [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt)), a inserção dos dados na Base de dados, também criada por mim, e o tratamento em grelhas de análise das informações<sup>16</sup>. Essas grelhas foram enviadas à responsável pela execução escrita do Diagnóstico de Necessidades de Formação, para posterior análise e cruzamento com outras fontes.

#### 2.1.4.1. Objectivos

Como objectivos esta actividade possui:

- Percepcionar as áreas que dispõem maior saída profissional
- Deslindar as áreas de formação de maior potencial de empregabilidade reforçando a oferta formativa do centro consoante as necessidades dos formandos e do mercado de trabalho
- Compreender a relação entre as áreas de formação ministradas pelo centro e a oferta formativa profissional
- Caracterizar competências-chave essenciais à preservação da empregabilidade para as quais o Citeforma está vocacionado.

#### 2.1.4.2. Metodologia e Recursos

A aquisição de informações desta actividade baseia-se na recolha de dados de três endereços electrónicos de ofertas de emprego, muito referenciados em Portugal<sup>17</sup>. A periodicidade da recolha foi de um mês (de 1 a 31 de Março), tendo definido um endereço para cada dia, incluindo os sábados e domingos. Foi feita uma

<sup>16</sup> Anexo XI – Grelhas de Análise das Ofertas de Emprego

<sup>17</sup> [www.netemprego.gov.pt](http://www.netemprego.gov.pt); [www.net-empregos.com](http://www.net-empregos.com); [www.expressoemprego.pt](http://www.expressoemprego.pt)

calendarização, referida anteriormente e que se encontra em anexo, que define os dias e os endereços de recolha respectivos. Após a recolha de dados, as informações foram inseridas numa base de dados, que incluiu tópicos como a data, endereço electrónico, empresa, habilitações, funções/tarefas, e competências/requisitos/capacidades. Posteriormente a esta inserção os dados foram tratados através de grelhas de análise. Esse tratamento ocorreu segundo uma lógica de profissões, onde se seleccionavam as ofertas relacionadas com uma profissão específica e se contabilizavam as frequências de cada um dos tópicos indicados.

Os recursos necessários para o desenvolvimento desta actividade basearam-se nos recursos logísticos normais (computador, internet), quanto a recursos humanos contou-se apenas com a estagiária e esporadicamente com o auxílio da outra estagiária para a inserção de alguns dados na respectiva base de dados.

No que diz respeito à análise proveniente do tratamento que efectuei, foi realizada por uma pessoa contratada pelo Citeforma, especificamente para tratar do Relatório de Diagnóstico de Necessidades de Formação, que tal como referi anteriormente, iria incluir os dados originados por este estudo.

#### 2.1.4.3. Dificuldades

As maiores dificuldades desta actividade prenderam-se com a estratégia inicial de metodologia do estudo. Primeiramente, pensou-se em recolher as ofertas de emprego dos três endereços electrónicos, todos os dias, e de todo o território português. Esta dificuldade estava relacionada com a grande quantidade de ofertas dos endereços electrónicos de emprego existentes todos os dias, no território português, sendo impossível, recorrendo apenas ao meu trabalho e esporadicamente ao da colega estagiária, conseguir efectuar essa recolha correndo-se o risco de perder algumas ofertas e comprometer o estudo. Assim, definiu-se apenas a recolha de um endereço em cada dia, e apenas relativo à zona de Lisboa e Alentejo (Beja e Portalegre).

Outra dificuldade diz respeito à inserção dos dados na base de dados respectiva, devido à grande quantidade de informações existentes.

Mais uma dificuldade está relacionada com o tratamento dos dados, também devido à grande quantidade de informações e complexificação da junção de todas as ofertas de uma determinada profissão para construir a grelha de análise, de uma profissão específica. Sobre esta dificuldade decidiu-se, como referido, devido à grande

quantidade de informações e pouco tempo disponível, seleccionar as mais representativas das áreas de formação ministradas no Citeforma. Apesar desta pequena resolução continuou a ser difícil o tratamento das informações, pois por exemplo, no caso das competências e funções, muitas vezes estas eram completamente diferenciadas consoante a empresa ou a sua área de actuação, o que iria criar mais dados e dificultava a junção e contagem das frequências.

#### 2.1.4.4. Aprendizagens

Através da realização deste estudo aprendi essencialmente a adaptar-me às situações que ocorrem no dia-a-dia de trabalho. No caso mais concreto, inicialmente estava definida uma estratégia de recolha de ofertas de emprego, que se verificou não ser exequível. Assim, foi necessário alterar essa estratégia para uma que respondesse às dificuldades encontradas, ajudando-me a compreender o quotidiano de um emprego onde, por vezes, o que estava planeado não é o que se executa ou não da forma como se previa. Não só o caso da recolha como a inserção e o tratamento necessitaram dessa reflexão e alteração de estratégias. Pois, tal como indicado, a grande quantidade de dados exigiu um alargamento de tempo, previsto do estudo, para a inserção dos dados e uma selecção de profissões para o tratamento dessas.

Ao nível da consolidação de conhecimentos, foi uma actividade, que me permitiu fortalecer conhecimentos informáticos em MS Office Excel, através da criação da base de dados e inserção dos dados. A capacidade de selecção de dados, tendo em conta a pertinência destes ou a sua importância numa futura análise, foi outra das aprendizagens que desenvolvi.

Ao nível do Diagnóstico de Necessidades de Formação, apesar de não ter efectuado nenhuma tarefa específica do Relatório Diagnóstico de Necessidades, foi necessário estar presente em algumas reuniões relativas a este tópico, para apresentação da estratégia e metodologia do estudo a realizar. Ao participar nessas reuniões foi-me possível compreender o funcionamento de um Diagnóstico de Necessidades, o que este implica, a complexidade da estratégia a utilizar, a grande variedade de dados e inquiridos a auscultar, a morosidade do processo, e claro a importância vital de todos estes tópicos para a construção de um Diagnóstico rigoroso, com qualidade e abrangente, permitindo obter os resultados esperados.



### 2.1.5. “Dossier” de Renovação da Acreditação à DGERT

A Renovação da Acreditação é um processo que envolve o desenvolvimento de um “Dossier” com informações que demonstram a qualidade e capacidade de trabalho e serviço de um centro de formação ou entidade relacionada com formação, que é enviado e posteriormente analisado pela DGERT (Direcção-Geral de Emprego e das Relações de Trabalho). A acreditação é um processo muito moroso e complicado visto que envolve todas as áreas respeitantes à formação, desde o planeamento à avaliação, passando também pela análise da organização, funcionamento e recursos humanos do próprio centro. Este “Dossier” é o culminar de uma grande variedade de tarefas que foram realizadas anteriormente e que serão a prova física das competências do centro. Esta documentação será enviada à entidade responsável pela renovação da acreditação, que após análise detalhada irá conceder o estatuto de entidade acreditada ao Citeforma.

A minha participação na construção deste “dossier” consistiu no preenchimento de alguns formulários, nomeadamente três (3). Um desses formulários foi o respeitante à identificação e caracterização da entidade, outro dizia respeito à identificação e caracterização dos Recursos humanos da organização, e por fim, o último formulário que incluía a caracterização e indicadores da actividade formativa. Durante esta actividade ainda participei no preenchimento de outros formulários obrigatórios como o Relatório de Auto-Avaliação e o Pedido de Actualização do Perfil de Acreditação.

#### 2.1.5.1. Objectivos

Os objectivos desta actividade compreendem:

- Promover ao Citeforma a Renovação da Acreditação.
- Compreender o funcionamento interno do centro no que diz respeito a recursos humanos, financiamento e organização.
- Percepcionar o volume de formação e de formandos que o centro compreendeu em cada ano, em quantidades gerais e por tipologia de formação.
- Analisar o exercício de auto-avaliação do Citeforma com os requisitos de qualidade da acreditação, e apreender as acções de melhoria que são uma constante no quotidiano de um centro de formação.



#### 2.1.5.2. Metodologia e Recursos

Para o desenvolvimento deste “Dossier” foi necessária uma metodologia de análise de informação para o preenchimento dos formulários obrigatórios. A acreditação é baseada, tal como disse anteriormente, na análise do exercício de um centro de formação, no seu funcionamento e actividade, que se engloba no preenchimento de alguns formulários, sendo necessária a apresentação de evidências documentais, que provem a veracidade das declarações prestadas.

Os recursos logísticos desta actividade incluem o acesso à internet, computador, e o acesso ao Sistema de gestão da formação para recolha de informações, para além da utilização de relatórios internos e outros documentos do centro que foram constantemente necessários para o preenchimento dos formulários. Quanto a recursos humanos será necessária a participação de mais um funcionário do centro, para além da estagiária, e dos Responsáveis do Departamento Administrativo-Financeiro e de Formação, de uma forma mais presente, tendo porém, o auxílio e colaboração de todos os funcionários do Citeforma de um modo geral.

#### 2.1.5.3. Dificuldades

Uma grande dificuldade que senti teve lugar aquando do preenchimento do formulário respeitante à caracterização e indicadores da actividade formativa. Esta dificuldade prendeu-se com a grande quantidade de actividade formativa que o Citeforma empreendeu desde a última acreditação, nomeadamente a actividade formativa de três (3) anos. O preenchimento deste formulário pretendia a junção de informações como: a designação do curso ou acção, a área de educação formação, os destinatários, a duração total de horas, o número de acções, o número de formandos, e a forma de organização (isto é se é presencial ou à distância), o Financiamento (se público ou privado), as entidades parceiras e finalmente as entidades clientes. Esta grande quantidade de informações levou a que a morosidade do preenchimento fosse ampliada e tornou a selecção e junção dos dados mais complexa, visto que era necessário juntar as diversas acções, existentes durante um ano, de um mesmo curso, os respectivos formandos e horas, para poder preencher uma linha do formulário correctamente.

Outra dificuldade mais geral ocorreu ao longo desta actividade pois algumas informações necessárias para o preenchimento não se encontravam escritas, tendo

que perguntar aos responsáveis, e para isso, era necessário esperar a sua disponibilidade, atrasando, também, um pouco o processo.

#### 2.1.5.4. Aprendizagens

Com o decorrer deste processo de preenchimento dos formulários para a acreditação consegui compreender melhor o funcionamento do Citeforma, a nível de financiamentos, recursos humanos, e organização interna. Ao ter que preencher aqueles formulários mantive contacto com dados e informações que me ajudaram também a perceber a quantidade de formação que é prestada anualmente pelo Citeforma. Esta quantidade é muito superior à que eu esperava inicialmente, pois existe uma grande quantidade de formandos que não tinha percepção, enquanto permaneci em estágio. A organização do centro e das acções de formação devem ser muito bem planeadas para conseguir manusear a quantidade de formação ministrada anualmente.

Quanto ao Relatório de Auto-Avaliação, um dos formulários obrigatórios, o exercício de reflexão foi uma constante, foi necessário pensar toda a actividade que ocorre no centro, desde formação, recursos humanos, relações externas e internas, entre outros. Este exercício permitiu-me ter uma visão ainda mais abrangente e real do trabalho efectuado por estes profissionais. Um dos pontos incluídos neste Relatório de Auto-Avaliação é a lista de Acções de Melhoria, para serem concretizadas até à próxima acreditação. Esta lista tornou-se bastante complicada de concluir, pois existiam alguns pontos nos quais encontrar acções a melhorar era difícil. Não porque não existissem, pois ao longo do tempo existe sempre algo a melhorar, mas porque o trabalho efectuado e desenvolvido não possui falhas a nível operativo ou teórico, tanto apontadas pela entidade como pela DGERT. Assim, para conseguir completar essa lista foi necessário recorrer à criatividade e inovação para desenvolver algo que pudesse ser melhorado ou até mesmo uma nova perspectiva ou âmbito de trabalho.

Uma percepção que adquiri com a realização deste processo foi a sua complexidade. Quando se lê sobre o processo de acreditação pensasse que apenas é necessário preencher uma quantidade de formulários e recolher uma outra quantidade de evidências (documentos, relatórios, entre outros). Todavia, o processo não é apenas isso, exige todo um trabalho de raciocínio e reflexão que demoram tempo, que consomem recursos, que implicam constante atenção aos pormenores, para não correr o risco de receber uma resposta negativa de não renovação da Acreditação.



## 2.2. Actividades não Realizadas

### 2.2.1. Estudo sobre as Características da População do Citeforma

Este estudo iria consistir na recolha e tratamento de informações relativas à população que frequenta acções no Citeforma. Essas informações iriam basear-se na análise demográfica, nomeadamente, idade, sexo, profissão, escolaridade, local de residência, entre outros. A importância deste estudo seria focada numa maior percepção do público que frequenta acções do Citeforma de forma a melhorar o seu desempenho, adequando os seus serviços a estes destinatários.

#### 2.2.1.1. Objectivos

Os objectivos deste estudo consistiram em:

- Conhecer as características da População do Citeforma
- Compreender a população que procura a formação oferecida neste centro

#### 2.2.1.2. Metodologia e Recursos

O método pensado para a execução desta actividade iria basear-se numa análise de dados localizados no sistema de gestão da formação do Citeforma. Neste sistema incluem-se uma grande variedade de informações sociais e demográficas, que iriam permitir uma análise dos formandos desde 2008 a 2010 comparando com os formandos de 2007. Esta comparação teria em causa o facto de em 2007 se ter incluído na oferta formativa do centro as alterações com o Catálogo Nacional de Qualificações e a implantação do CNO.

Os recursos envolvidos nesta actividade seriam a nível logístico o computador, sendo necessária a permissão, por parte da estagiária, para aceder ao sistema de gestão da formação e às suas informações, e o acesso aos registos de formandos do ano 2007, que ainda se encontram em papel, visto só em 2008 se ter adquirido o sistema digital.

#### 2.2.1.3. Causa de Não Realização

Apesar de ser uma actividade incluída no meu projecto de estágio, não foi concluída, isto porque as actividades anteriores, seguindo o cronograma de projecto previsto, colocado anteriormente, ocuparam mais tempo do que seria esperado. E,



como as actividades seguintes tinham uma relevância para o funcionamento da entidade maior do que este estudo, e por aconselhamento do Citeforma, foi cancelada.

Principalmente, a causa de não concretização foi o pouco tempo disponível para dedicar a este estudo, sendo que também iria consumir uma quantidade de tempo considerável que estava ocupado com outras actividades mais urgentes.

### 2.3. Cronograma do Projecto de Estágio (Efectivo)

Pretendendo dar seguimento à descrição das actividades concretizadas no meu projecto de estágio e fazendo a ponte com o cronograma previsto, colocado anteriormente, apresento o Cronograma Real executado ao longo do Estágio.

	Out.	Nov.	Dez.	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.
Início do estágio: Integração no centro; Realização de pesquisas e de pequenos trabalhos.													
Actualização do Manual do Formador.													
Manual de Apoio ao Coordenador													
Modelo de avaliação													
Estudo sobre a evolução das profissões no mercado de trabalho.													
Desenvolvimento do documento Dossier de Acreditação à DGERT.													
Relatório de Estágio													

Tabela n.º 4: Cronograma Real do Projecto de Estágio.

### 2.4. Actividades Realizadas fora do Projecto de Estágio

Neste tópico pretende-se descrever as actividades realizadas no período de estágio mas que não estavam incluídas no projecto de estágio idealizado. Estas actividades não se incluíram no meu projecto inicial visto ter-me sido dada a responsabilidade da sua concretização após a conclusão do meu projecto.



Desta forma, coloco em evidência actividades efectuadas que tiveram um destaque em termos de exigência de trabalho, tempo, recursos e aprendizagens, semelhantes às actividades incluídas no projecto de estágio.

#### **2.4.1. Fundamentação da Candidatura ao Programa Operacional de Potencial Humano (POPH)**

No âmbito do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional), que define o enquadramento para a aplicação da política comunitária de coesão económica e social em Portugal desde 2007, são referidos três domínios operacionais temáticos: a agenda operacional para o Potencial Humano; a agenda para os Factores de Competitividade; e a agenda para a Valorização do Território.

A agenda Operacional para o Potencial Humano é concretizada pelo POPH (Programa Operacional de Potencial Humano) que pretende o aumento da qualificação dos portugueses, promovendo mais e melhores ofertas profissionalizantes e de dupla-certificação. Este programa POPH é financiado por fundos europeus, nomeadamente o FSE (Fundo Social Europeu), que permite concretizar os objectivos estratégicos da política de emprego, melhorando os níveis de educação e qualificação dos indivíduos. Para concorrer a estes fundos é necessário prestar uma candidatura para a distribuição de financiamento através do POPH.

Uma das minhas primeiras actividades efectuadas em estágio foi a colaboração na preparação do enquadramento para esta candidatura, em conjunto com a minha colega estagiária. Para tal, foi necessário pesquisar o enquadramento político do POPH, do QREN e do FSE para me situar nos objectivos e temáticas envolvidas. O processo de candidatura ao POPH ocorre com o preenchimento online de algumas informações, de modo muito reduzido, devendo depois nessa candidatura online, anexar uma fundamentação que justifique o pedido de candidatura e indique o destino previsto para os fundos. Nessa fundamentação foi necessário incluir informações respeitantes à identificação e caracterização da entidade, os principais indicadores de actividade formativa, os principais objectivos e eixos de intervenção, a fundamentação do plano de formação, o plano do CNO (Centro Novas Oportunidades) visto, o Citeforma, também requerer financiamento para este, e ainda a descrição de outras actividades nas quais o centro pretende participar ou desenvolver. Alguns tópicos incluídos da fundamentação da candidatura foram realizados pela responsável pelo



Departamento de Formação, pois não possuíamos conhecimento suficiente para os executar, prestando ainda apoio na revisão do documento final.

#### 2.4.1.1. Objectivos

Como objectivos esta actividade visou:

- Realizar a fundamentação da candidatura do Citeforma ao POPH.
- Compreender o funcionamento da política e procedimentos necessários para a aquisição de financiamento europeu.
- Conhecer a organização do centro e o seu plano de formação.

#### 2.4.1.2. Metodologia e Recursos

A metodologia utilizada para a concretização desta actividade prendeu-se com a pesquisa e revisão bibliográfica e digital para aquisição de dados e informações que permitissem a realização da candidatura.

Quanto a recursos disponibilizados ao nível humano contou com as duas estagiárias disponíveis, sempre apoiadas pela responsável pelo Departamento de Formação, já ao nível logístico contou com os recursos habituais: computador, internet, vários relatórios internos, entre outros.

#### 2.4.1.3. Dificuldades

As dificuldades que se sentiram na realização desta fundamentação foram baseadas no desconhecimento deste tipo de actividades, no sentido de identificar o que é considerado importante ou dispensável. Também a grande responsabilidade inculcada neste trabalho inibia um pouco o desenvolvimento confiante da fundamentação, através da correcção da linguagem, da estrutura do relatório, da pertinência das informações, para além do limite de páginas que a candidatura ao POPH impõe aos candidatos.

#### 2.4.1.4. Aprendizagens

Esta actividade permitiu adquirir conhecimentos que podem ser considerados uma mais-valia num futuro emprego. Um procedimento muito comum hoje em dia, em centros de formação, é a candidatura a financiamentos europeus. Através desta actividade conseguiu-se compreender os processos necessários para obter apoios

comunitários de auxílio à formação. A colaboração nesta actividade permitiu, ainda, conhecer melhor a organização e funcionamento do Citeforma e o seu plano de formação, para além de incentivar a pesquisa e procura de informações sobre o QREN, POPH e FSE, que eram, de modo geral, desconhecidos.

#### **2.4.2. Tratamento e Análise em SPSS dos Questionários de Imagem Externa (Citeforma)**

A meio do período de estágio foi-me pedido ficar responsável pelo tratamento e análise em SPSS dos Questionários de Imagem externa enviados pelo Citeforma aos ex-formandos do ano 2009.

Os dados resultantes do tratamento e análise dos questionários de imagem externa seriam incluídos no Diagnóstico de Necessidades de Formação, com o objectivo de perceber qual a imagem que os ex-formandos mantinham do centro no que diz respeito à qualidade, modernidade e fiabilidade da formação que ministra, permite ainda recolher informações sobre possíveis acções de melhoria.

O meu papel nesta actividade passou pela recolha dos questionários recebidos via e-mail dos ex-formandos. Porém, após um primeiro envio dos questionários os resultados obtidos não eram significativos, optou-se então por um segundo envio aos não respondentes, também via e-mail. Com esse segundo envio conseguiu-se um total de 308 questionários, o que permitia obter resultados estatisticamente significativos. Seguidamente, desenvolvi uma base de dados para, posteriormente, à recolha dos questionários, proceder à sua inserção. Após a inserção dos dados efectuei o tratamento em software SPSS<sup>18</sup>. O software SPSS não se encontrava disponível no Citeforma, visto apenas existir uma licença em um computador que se encontra ocupado por um Técnico. Assim, foi necessário realizar esse tratamento em casa. A escolha dos cálculos e gráficos a efectuar foram recomendados pela pessoa responsável pela realização do Diagnóstico de Necessidades, visto que seria ela a analisar e inclui-los nas conclusões finais do relatório, tendo uma ideia de que dados e comparações desejava obter.

##### **2.4.2.1. Objectivos**

Como objectivos esta actividade aponta:

<sup>18</sup> **Anexo XII – Outputs do tratamento em SPSS dos Questionários de Imagem Externa**

- Percepcionar a opinião dos formandos, do Citeforma, sobre: a imagem global, a qualidade do serviço, o grau de satisfação, a eficácia das aprendizagens, e as principais formas/vias de acesso à informação.
- Relembrar os procedimentos e cálculos utilizados para trabalhar com o software SPSS.

#### 2.4.2.2. Metodologia e Recursos

A metodologia utilizada nesta actividade foi a recolha de questionários enviados por e-mail a ex-formandos pelo Gabinete de Marketing e Comunicação. Seguidamente, procedeu-se à sua inserção numa base de dados em Excel, desenvolvida por mim. A análise e tratamento em SPSS dos dados recolhidos, através de questionários de imagem externa, foram a tarefa seguinte. Este tratamento e análise em SPSS tiveram que ser efectuados em casa da estagiária pois o Citeforma apenas possui uma licença para utilização desse equipamento em um computador utilizado por um Técnico.

Os recursos humanos disponibilizados nesta actividade foram a estagiária, contando com o apoio do Gabinete de Marketing e Comunicação no envio dos questionários de imagem externa aos formandos, e da responsável pelo desenvolvimento do relatório Diagnóstico de Necessidades de Formação na escolha dos dados a executar em SPSS. Ao nível de recursos logísticos contou-se com os habituais computador, internet e o software SPSS (no meu computador pessoal).

#### 2.4.2.3. Dificuldades

No contexto desta actividade as dificuldades sentidas estão relacionadas com a limitação de apenas conseguir efectuar a análise em SPSS no meu computador pessoal, não podendo efectua-la em período de estágio.

Algo que não considero como dificuldade mas sim uma pequena complicação foi o facto de não lidar já há algum tempo com este software, porém, foi-me fornecido um dossier de apoio com todos os procedimentos para conseguir trabalhar e realizar todos os potenciais cálculos, para além de esta actividade coincidir com as aulas de apoio e tutoria do Mestrado, sobre SPSS.



#### 2.4.2.4. Aprendizagens

Foi uma mais-valia a oportunidade de poder voltar a trabalhar com este software tão importante e valioso profissionalmente. Esta actividade permitiu-me relembrar e consolidar conhecimentos em SPSS, bem como relembrar os procedimentos e cálculos estatísticos. Esta actividade permitiu-me também ter uma visão demográfica dos formandos do centro, bem como compreender a opinião dos formandos do Citeforma.

## 2.5. Outras Actividades

Neste ponto descrevem-se as actividades mais simples, podendo considerar-se tarefas em vez de actividades, realizadas em período de estágio. Estas tarefas foram desenvolvidas por mim, a pedido do Citeforma, não tendo um grau de dificuldade ou aprendizagem muito elevado, todavia foi necessário despende de algum tempo para a sua concretização, daí a decisão de as explicitar.

### 2.5.1. Auditoria aos Dossiers Técnico-Pedagógicos

Um Dossier Técnico-Pedagógico é um dossier que inclui uma variedade de informações e documentos relativas aos formandos e a cada curso EFA, existindo um dossier para cada curso, esse dossier encontra-se disponível para visualização na Secretaria do centro. Para a realização da auditoria aos Dossiers Técnico-Pedagógicos dos cursos EFA, foi necessário efectuar primeiramente uma tabela<sup>19</sup> onde seriam colocados os resultados da auditoria de cada dossier. Essa tabela incluía os dados em falta ou incompletos e os dados presentes. Esta tarefa foi efectuada em conjunto com a colega estagiária. Para além de se ter efectuado essa análise foi criado uma proposta de índice<sup>20</sup> para o Dossier Técnico-Pedagógico com alguns pontos extra que se consideraram importantes acrescentar.

Foi interessante desenvolver uma auditoria pois é um processo que nunca tive oportunidade de realizar, promovendo mais uma experiência importante para o meu futuro profissional.

<sup>19</sup> Anexo XIII – Tabela de preenchimento da Auditoria aos Dossiers Técnico-Pedagógicos

<sup>20</sup> Anexo XIV – Índice alternativo para o Dossier Técnico-Pedagógico



### **2.5.2. Check –List de Acções de Melhoria**

Para a definição do meu projecto de estágio foi necessário proceder à realização de uma check-list onde se verificava as acções de melhoria descritas na anterior Acreditação. Esta lista indicava as acções de melhoria que ainda não tinham sido efectuadas e que necessitavam de ser concluídas para se proceder à renovação da Acreditação. Algumas dessas acções foram incluídas no meu projecto de estágio.

### **2.5.3. Impressão de Documentos para revisão e obtenção de feedback**

A ocorrência desta tarefa tinha lugar aquando da necessidade de feedback do trabalho realizado pela estagiária. Estas impressões efectuadas provinham do Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador e do Coordenador e do Modelo de Avaliação da Formação, e entregues à responsável pelo Departamento de Formação e por vezes aos Técnicos de Formação, que mais tarde transmitiam as suas opiniões, alterações e propostas.

### **2.5.4. Amostra de inquiridos para fase de teste dos Questionários de Impacto**

Para que os questionários de impacto fossem considerados viáveis foi necessário recorrer a uma fase de teste. Inicialmente, essa lista foi criada recorrendo às prestações de serviços, empresas ou organizações que requeriam ao centro, formação à medida ou apenas para os seus funcionários, e outras organizações que custeavam a formação de um ou dois empregados que seriam integrados em acções de formação previstas no centro. A escolha dessas empresas deveu-se ao facto de se ter a certeza que as chefias directas desses “formandos” tinham conhecimento da frequência na formação, então teriam uma opinião sobre a prestação antes e após a formação, podendo identificar mudanças. A selecção dessas empresas demorou algum tempo pois era difícil conseguir, através do Sistema informático de gestão da formação, encontrar as empresas e posteriormente fazer a ligação com os “seus” formandos.

### **2.5.5. Preparação de “pastas” para o envio dos Questionários de Impacto**

Como referido na tarefa anterior foi criada uma lista com os inquiridos para a fase de teste dos questionários de impacto. O envio desses questionários seria efectuado via e-mail para os formandos. Para tal era necessário criar uma “pasta digital” identificada por empresa, que continha os questionários direccionados a cada



formando e à sua chefia directa. Esses questionários de impacto e para a chefia eram identificados com o nome, curso e data de frequência da acção, o que ocupava bastante tempo, pois era necessário formatar os questionários em formato inquérito e bloqueá-los para que não ocorressem alterações na formatação do documento. Foram enviados cerca de 80 questionários na fase de teste e cerca de 1300 questionários já para a fase de aquisição de informações para posterior tratamento. O meu papel consistiu nessa preparação e formatação de todos os questionários.

#### **2.5.6. Preparação de Base de Dados para envio de 2ª via de Questionários de Imagem Externa**

Os questionários de imagem externa, como referido, foram enviados pelo Gabinete de Marketing e Comunicação. Todavia, esse primeiro envio não obteve os resultados esperados, logo foi necessário recorrer a um segundo envio para os ex-formandos que não tinham respondido anteriormente. A base de dados para esse envio era enorme, com mais de 2200 inquiridos. Foi da minha responsabilidade “limpar” essa base de dados retirando os ex-formandos que já tinham respondido, que o e-mail indicado não era o correcto ou já não se encontrava activo tendo sido recusada a entrega.

#### **2.5.7. Envio de e-mail à Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) e à responsável pelo Diagnóstico de Necessidades de Formação**

Ao longo do meu estágio foi necessário enviar alguns e-mails à DGERT para retirar dúvidas sobre o processo de Acreditação, o preenchimento de formulários e para fazer algumas questões relativas aos sete (7) domínios do processo de acreditação.

Foi-me também requisitado o envio de um e-mail para a responsável pelo Diagnóstico de Necessidades de Formação onde era explicitada a metodologia do Diagnóstico de Necessidades, os *timings*, as fases de elaboração e os recursos humanos necessários, para além da estratégia que iria utilizar no estudo sobre a evolução das profissões. Foi necessário também anexar os questionários de impacto (ex-formandos e chefias) e o questionário de imagem externa para que fosse delineada a estrutura do Diagnóstico de Necessidades.



## Balances e Considerações Finais

A sociedade em que vivemos encontra-se em constante mudança, as alterações ao nível de conhecimentos ocorrem todos os dias, e a resposta para essas transformações encontra-se através da formação.

Como se verificou neste relatório, a formação é uma forma de contestar esses conhecimentos extinguíveis tanto respeitante aos formandos que procuram saberes no Citeforma como aos próprios funcionários do centro. Porém, essa capacidade por parte da formação é contestada por alguns. Actualmente, é possível distinguir dois aspectos da formação, sendo que um pode ser considerado desprestigiante da acção de formação. Esses aspectos baseiam-se na formação que é encaminhada seguindo um ciclo formativo de diagnóstico, planeamento, organização, execução e avaliação, para cada curso, nomeadamente a formação à medida do cliente, e na formação que é padronizada seguindo orientações pré-definidas por terceiros, como por exemplo a formação indicada no Catálogo Nacional de Qualificações, criado em 2007. É neste catálogo que são incluídas as indicações que os centros de formação devem seguir e os currículos que devem ministrar aos seus formandos. Por vezes, esses mesmos currículos e conteúdos são mais básicos, desajustados e até mesmo desactualizados, do que os conteúdos dos cursos que os centros de formação ofereciam anteriormente. Desta forma, apresenta-se uma realidade que impossibilita os centros a melhorar a formação que oferecem, não porque assim o desejam, mas porque são “obrigados”, através deste organismo do Estado, a padronizar a formação no país. Convivi com essa situação no meu período de estágio o que me permitiu compreender melhor o lado dos centros, não porque desejam facilitar ou simplificar o sistema de formação e certificação, mas sim porque existem percentagens mínimas de formandos e cursos ministrados, provenientes do Catálogo, exigidos pelo Estado. Compreendi uma vontade de poder alterar, ou até mesmo recusar em detrimento de currículos próprios, alguns dos conteúdos desses cursos através de propostas à ANQ (Agência Nacional das Qualificações) por parte do Citeforma, mas nem sempre essa vontade obtém os resultados esperados.

E é só assim, através desta realidade de mudança, de tentativa de melhoria, de não contentamento com os serviços prestados, sempre com vista ao progresso e transformação de práticas e conteúdos, que este estágio fez sentido. Até porque o processo de Acreditação pressupõe uma entidade que aprende, que deseja mais, que



não tem medo de arriscar, que pensa por si própria e valoriza as suas experiências como uma oportunidade para crescer e desenvolver sempre mais.

No contexto da certificação e Acreditação de entidades a formação é o ponto-chave que relaciona todos estes conceitos. Com a Acreditação pretende-se confirmar o desempenho e cumprimento de um exercício formativo com as qualificações e competências exigidas, pretendendo sempre um objectivo maior a qualidade de serviços. Desta forma, se verifica a necessidade de referir os conceitos de competência e de qualidade, pois é através da competência que se avalia a qualidade com vista à obtenção de uma certificação, a Acreditação. Ao longo do estágio, verifiquei a necessidade de incluir um novo conceito, o de Aprendizagem Organizacional, isto porque, relacionando as práticas e teorias anteriores com as actuais o centro consegue melhorar e adaptar-se à mudança do quotidiano. A relação da formação com este conceito prende-se com a aspiração de que através desta se consiga fazer valer as potencialidades dos funcionários, para que a organização consiga superar os novos desafios. Assim, a acreditação tenta revelar não só a qualidade de serviços prestados, mas também a capacidade de adaptação ao mundo em constante mudança.

Após, todo este discurso de simbiose da formação com a Acreditação e todos os conceitos referidos neste relatório, refiro o Reconhecimento de Adquiridos, visto que pretendem ambos a certificação mas, em estâncias diferentes. Visam uma melhoria de condições e capacidades para a adaptação ao mundo real e verdadeiro da sociedade actual.

Em suma, o processo de Acreditação é um tópico bastante importante para as organizações permitindo-lhes compreender as suas dificuldades e potencialidades, inovando a sua actividade, as suas práticas e teorias, dando-lhes uma nova visão do mundo e do que a mudança possibilita alcançar, quando praticada com rigor e seguindo ideais de qualidade.

Desta forma, apresento como cumpridos os objectivos deste estágio, do relatório e das actividades.

O estágio realizado decorreu em espírito de abertura total, da minha parte, ao nível de práticas, teorias, aquisição de conhecimentos completamente desconhecidos e permitiu-me fazer parte desta realidade e compreender mais de perto o que exige e proporciona a cada indivíduo.



Inicialmente, ainda na fase de diagnóstico para a realização do projecto de estágio, propus a minha actividade como estagiária relacionada com o Diagnóstico de Necessidades de Formação, demonstrando assim o meu interesse e desejo em estar ligada a esta fase do ciclo formativo. Porém, foi-me indicado a inviabilidade do meu projecto nessa área pois este apenas teria lugar a meio do meu período de estágio. Assim, apesar de não conseguir realizar o meu projecto nesta fase em específico consegui compreender e “viver” a complexidade da realização de um Diagnóstico de Necessidades de Formação, retirando um pouco de satisfação por estar ligada a esta realidade pela qual tinha tanta curiosidade e interesse, tornando-se mais um ponto de aprendizagem.

No que diz respeito ao estágio curricular, na sua generalidade, penso que me enriqueceu muito. Foi uma experiência muito boa e de aprendizagem constante. Desenvolvi capacidades variadas no âmbito do processo de acreditação, da gestão da formação, do funcionamento real de um centro de formação, das actividades habituais num centro de formação que apesar de simples são essenciais ao bom funcionamento, entre outras. Potenciou a capacidade de lidar com diversos problemas, procurando soluções, a não ceder à pressão, a ser proactiva, autónoma, criativa, de alguma forma cumprindo os objectivos propostos, e acima de tudo profissional.

Penso que, tal como em todas as organizações, existem melhorias a ser efectuadas no Citeforma. Porém, no geral é uma organização bastante centrada na sua função e objectivos. Parte dos problemas do Citeforma derivam da sua necessidade de recursos humanos, pois o volume de formação que presta é muito superior ao que um centro de formação normal oferece. Mas, tal como a maioria das entidades, a sua autonomia para a contratação é muito limitada, circunscrevendo, desta forma, uma dificuldade de funcionamento que se não permanente quase constante. A essa dificuldade acresce ainda a identidade jurídica do Citeforma que, sendo um centro de formação protocolar, goza de regras de contratação ainda mais restritivas do que uma qualquer organização.

A escolha pelo título deste relatório observa-se agora bastante pertinente. Esta pertinência advém de uma variedade de áreas, tanto ao nível do meu projecto de estágio, tendo participado e colaborado em vários momentos que fazem parte do ciclo formativo, como a avaliação e o diagnóstico de necessidades, e vivendo de perto a acreditação de cada uma das fases, do processo formativo, que as entidades vêm certificadas.

Tal como John Newborn indicou: *“Há três tipos de pessoas: as que fazem, as que vêem fazer, e as que perguntam o que aconteceu”*, penso que neste estágio passei por todas essas fases, a de fazer, cumprindo o meu projecto, a de ver fazer percebendo o que é realizado e retirando daí as minhas relações, e a de perguntar o que aconteceu ou como se fez, afinal de vários momentos do ciclo formativo que não presenciei, questioneei como se fazia para compreender o processo como um todo.

Devo salientar o facto de ter sido um momento da minha vida académica que não vou esquecer, pois permitiu-me descobrir e respeitar o mundo de trabalho, conviver com pessoas que me permitiram crescer e desenvolver a todos os níveis, e adquirir conhecimentos e competências que serão uma mais-valia extremamente útil para a minha integração no mercado profissional.

***“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores. . . Se não houver flores, valeu a sombra das folhas . . . Se não houver folhas, valeu a intenção da semente . . .”***  
***(Henfil)***



## Referências Bibliográficas

- ALÃO, Ana Paula, (2008). O Sistema de Acreditação de Entidades Formadoras e as empresas de formação em Portugal. Que realidade. *VI Congresso Português de Sociologia. Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Associação Portuguesa de Sociologia.
- ALMEIDA, Paulo, e REBELO, Glória, (2004). *A Era da Competência: Um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*. Editora RH, Lisboa.
- ANTÓNIO, Nelson Santos, (1991). *Qualidade: Teoria e Prática*. Edições Sílabo, Lda., Lisboa.
- BANK, John, (1992). *Gestão da Qualidade Total*. Edições CETOP.
- BILHIM, João, (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Coleção Inovação e Governança nas Autarquias. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- CANÁRIO, Rui, (2006). Formação e adquiridos experienciais: entre a pessoa e o indivíduo. In G. Figari et al. (Orgs.). *Avaliação de competências e aprendizagens experienciais. Saberes, modelos e métodos*. Educa, Lisboa. pp. 35-46.
- CAVACO, Carmen, (2007). Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências: Complexidade e novas actividades profissionais. *Sísifo*. Revista de Ciências da Educação, nº 2. Pp. 21-34.
- DSQA. (2009). *Guia de Apoio ao Utilizador 1.09*. DGERT. MTSS.
- DSQA. (2009). *Referencial de Qualidade*. DGERT. MTSS
- ESPUNY, Herbert Gonçalves (2007). O que é Qualidade?. Disponível em: <http://pt.shvoong.com/business-management/entrepreneurship/1679807-que-%C3%A9-qualidade/>. (Consultado em Junho 2010).
- FAUSTINO, Filomena; ROCHA, Leonor; e SANTOS, Margarida, (2008). Pedagogia das Competências e mudança de Paradigma da Educação-Formação. *Revista Formar*, nº 65. IEFP, Lisboa. Pp. 33-36.
- FERNANDES, Alexandra, (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Coleção Ciências Empresariais. Livros Horizonte, Lisboa.
- FLEURY, Maria, e FLEURY, Afonso, (2001). Construindo o Conceito de Competência. *RAC – Edição Especial*. Pp. 183-196.
- FRANCO, Mário, e FERREIRA, Tânia, (2007). Um estudo de caso sobre as organizações que aprendem. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 13, nº 2. ISPA, Lisboa. Pp. 169-189.
- GANHÃO, Fernando, e PEREIRA, Artur, (1992). *A Gestão da Qualidade – Como implementá-la na empresa*. Editorial Presença, Lisboa.
- HARTEIS, Christian, (2003). As organizações aprendentes na perspectiva dos trabalhadores. *Revista Europeia Formação Profissional*, nº 29. CEDEFOP. Pp. 18-28.
- INOFOR, (S/D). *Acreditação de entidades Formadoras: uma primeira observação aos resultados*. Coleção Cadernos INOFOR. INOFOR, Lisboa.
- IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), (S/D). *Para o Desenvolvimento da Formação Profissional em Portugal: prioridades, qualidade e financiamento*. IEFP.
- ISO 10015, (2002). Norma Internacional.



LE BOTERF, Guy. (2005). *Construir as Competências individuais e colectivas – Resposta a 80 Questões*. Coleção Ficheiros Pedagógicos para Professores. Edições ASA, Porto.

MADELIN, Philippe et THIERRY, Dominique. (1992). Organisations qualifiantes : quelle définition et quelles méthodes d'évaluation ? *Revista Education Permanente*, nº 112. Pp. 23-30.

MATOS, Florinda, e LOPES, Albino, (2008). Gestão do Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, nº 2. ISPA, Lisboa. Pp. 233-245.

OSÓRIO, José Manuel, (2009). Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional. *Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Área de Organizações e Políticas Empresariais*. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho.

PARENTE, Cristina, (2004). Produção de competências profissionais em contextos de trabalho. *Actas dos Ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*. Associação Portuguesa de Sociologia. Pp. 12-16.

SENGE, Peter, (2006). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da organização que aprende*. Editora Best Seller, Rio de Janeiro.

SINNER, Dominique, (S/D). Reconhecer as competências adquiridas. Disponível em: <http://www.vivreurope.org/papyrus.php?lanque=pt&menu=410>. (Consultado em Junho de 2010).

SORGE, Arndt, (1998). Everything you always wanted to know about “Quality” but were afraid to ask. *Revista Europeia Formação Profissional*, nº 15. CEDEFOP.

TAVARES, Iury, (2009). A estrutura Universal de Competências: Estudo exploratório da Percepção sobre a importância e a frequência dos comportamentos. *Tese de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações*. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa.

ZARIFIAN, Philippe, (1992). Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. *Revista Education Permanente*, nº 112. Pp. 15-22.

ZARIFIAN, Philippe, (1995). Organização Qualificante e modelos de competência: que razões? Que aprendizagens? *Revista Europeia Formação Profissional*, nº 5. CEDEFOP. Pp. 5-10.

ZARIFIAN, Philippe, (2001). *Objectif compétence – Pour une nouvelle logique*. Éditions Liaisons, Paris.

### Referências Digitais:

DGERT - <http://www.dgert.mtss.gov.pt/>  
DSQA - <http://acredita.dgert.mtss.gov.pt/>  
CITEFORMA – [www.citeforma.pt](http://www.citeforma.pt)  
QREN – [www.qren.pt](http://www.qren.pt)  
POPH – [www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt)  
FSE - [www.igfse.pt](http://www.igfse.pt)

### Legislação Consultada:

Decreto-Lei n.º 210/2007, de 29 de Maio  
Portaria n.º 633/2007, de 30 de Maio  
Decreto-Lei n.º 211/2006, de 27 de Outubro  
Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de Maio  
Portaria n.º 782/97, de 29 de Agosto  
Portaria n.º 764/87, de 3 de Setembro





## LISTA DE ANEXOS

Era pretendido que aqui se colocassem os documentos em anexo na íntegra, porém, tendo em conta a confidencialidade de alguns documentos e dados pessoais adquiridos relativos ao Citeforma, optei por suprimir ou limitar a apresentação dos mesmos apenas à capa ou ao índice.

Anexo I – Calendário de Trabalho no período de Estágio

Anexo II – Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador

Anexo III - Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador

Anexo IV – Guião de Entrevista

Anexo V – Protocolos de Entrevista

Anexo VI - Grelha de Análise de Conteúdo das Entrevistas

Anexo VII – Documento conclusivo de análise das Entrevistas

Anexo VIII – Modelo de Avaliação da Formação

Anexo IX – Calendário de recolha das Ofertas de Emprego

Anexo X – Grelha de recolha das Ofertas de Emprego

Anexo XI – Grelhas de análise das Ofertas de Emprego

Anexo XII – Outputs do tratamento em SPSS dos Questionários de Imagem Externa

Anexo XIII – Tabela de preenchimento da Auditoria aos Dossiers Técnico-Pedagógicos

Anexo XIV – Índice alternativo para o Dossier Técnico-Pedagógico

# ANEXO 1

## Calendário de Trabalho – Actividades diárias do Estágio

OUTUBRO 2009											
Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
						1		2		3	4
5		6		7		8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer o “espaço” Citeforma.</li> <li>- Conhecer os Departamentos e os funcionários.</li> <li>- Reunião com a Responsável pelo Dep. Formação e um Técnico de Formação sobre o percurso de estágio que iria decorrer, as expectativas, desejos e interesses.</li> </ul>	9		10	11
12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião com a Responsável pelo Dep. de formação para compreensão do funcionamento do centro, bem como do contexto político e económico no qual se enquadra.</li> <li>- Pesquisas sobre vários temas: QREN, POPH, FSE, CNQ, ANQ, SNQ.</li> <li>- Leitura e compreensão do Plano de Formação de 2009</li> </ul>	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa sobre a legislação respeitante aos cursos EFA e ao processo de Acreditação.</li> <li>- Reunião com um Técnico de Formação sobre o funcionamento dos cursos EFA e as suas características diferenciadas de outras acções.</li> <li>- Compreender a relação entre os cursos EFA e o Calendário Nacional de Qualificações.</li> <li>- Percepção e compreensão dos vários tipos de formação (modular, EFA, Jovens...) que são ministrados no centro.</li> </ul>	14		15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualização das tabelas de observação para realização de auditoria aos Dossiers Técnico-Pedagógicos.</li> <li>- Renovação do índice de informações a colocar no Dossier T/P.</li> <li>- Análise dos Dossiers T/P.</li> </ul>	16		17	18
19	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização da fundamentação para a candidatura ao FSE.</li> <li>- Desenvolvimento de simulação da candidatura aos Fundos sociais.</li> </ul>	20	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da fundamentação para a candidatura ao FSE.</li> </ul>	21		22	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da simulação da candidatura aos Fundos sociais.</li> </ul>	23		24	25
26	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalização da simulação aos fundos sociais.</li> <li>- Realizar a auditoria aos Dossiers T/P.</li> </ul>	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da auditoria aos Dossiers T/P.</li> </ul>	28		29	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compreender e analisar os Dossiers de Renovação da Acreditação do Citeforma de 2007.</li> <li>- Perceber que tipo de evidências é necessário para a justificação da acreditação.</li> <li>- Recolher do site da DGERT os documentos necessários para a realização da acreditação (guia de apoio ao utilizador, referencial de qualidade, formulários...)</li> </ul>	30		31	

**NOVEMBRO 2009**

<b>Segunda</b>		<b>Terça</b>		<b>Quarta</b>		<b>Quinta</b>		<b>Sexta</b>		<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
											<b>1</b>
<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de uma check-list incluindo as acções de melhoria da acreditação anterior e as recomendações fornecidas pela entidade acreditadora.</li> <li>- Continuação da análise aos Dossiers de Acreditação</li> </ul>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da Check-list anterior.</li> <li>- Auxílio à colega estagiária na pesquisa de informações relacionadas com os cursos EFA e na criação de estratégias de colmatação de dificuldades.</li> <li>- Leitura do Modelo de Avaliação da Formação.</li> </ul>	<b>4</b>		<b>5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e compreensão do Modelo de Avaliação da Formação do Citeforma.</li> <li>- Brainstorming de ideias para simplificação do actual modelo de avaliação da formação, realizado por ambas as estagiárias.</li> <li>- Finalização da análise à Check-list para verificação das acções realizadas ou por executar.</li> <li>- Princípio de desenho do Projecto de Estágio.</li> <li>- Reunião com mediadores, Responsável pelo Departamento de Formação, Técnicos de Formação, e colega estagiária.</li> </ul>	<b>6</b>		<b>7</b>	<b>8</b>
<b>9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise do Manual do Formador</li> <li>- Realização de pesquisa para desenvolvimento do Manual do Coordenador.</li> </ul>	<b>10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Início da actualização das informações contidas no Manual do Formador.</li> <li>- Desenvolvimento da metodologia de recolha de dados para realização do Manual do Coordenador (entrevista e análise bibliográfica).</li> <li>- Definição do público-alvo a entrevistar e execução do Guião de Entrevista.</li> </ul>	<b>11</b>		<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação das propostas de alteração ao Manual do Formador, à responsável do Dep. de Formação.</li> <li>- Realização da lista de destinatários concretos a entrevistar, para execução do Manual do Coordenador.</li> <li>- Novo Brainstorming, de ambas as estagiárias, para simplificação do Modelo de Avaliação da Formação, e inclusão dos cursos EFA nessa Avaliação.</li> </ul>	<b>13</b>		<b>14</b>	<b>15</b>
<b>16</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunião com Responsável pelo Dep. para: esclarecimento de dúvidas relativas ao Modelo de Avaliação; feedback relativo às propostas apresentadas no Manual de Formador.</li> <li>- Execução das alterações recomendadas no Manual do Formador.</li> </ul>	<b>17</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da lista de destinatários para entrevistas sobre o Manual do Coordenador, com auxílio dos Técnicos de Formação para escolha de Formadores mais representativos de cada área de formação e mais prestativos.</li> <li>- Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.</li> </ul>	<b>18</b>		<b>19</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualização dos Questionários utilizados na avaliação da formação. Tentar criar um questionário geral que inclui-se a avaliação final, modular e de seminários.</li> <li>- Início de desenvolvimento de um novo timing para o modelo de avaliação da formação.</li> <li>- Realização do normativo da acta para as reuniões de avaliação.</li> </ul>	<b>20</b>		<b>21</b>	<b>22</b>
<b>23</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.</li> <li>- Pesquisa de informações sobre o coordenador e o formador.</li> </ul>	<b>24</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto com destinatários para marcação de entrevistas.</li> <li>- Desenvolvimento de questionário de impacto às chefias (com auxílio da outra estagiária) e a ex-formandos.</li> </ul>	<b>25</b>		<b>26</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da realização dos questionários de avaliação.</li> <li>- Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.</li> </ul>	<b>27</b>		<b>28</b>	<b>29</b>

<b>30</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.</li> <li>- Contacto com destinatários para marcação de entrevistas.</li> <li>- Transformação do guião de entrevista para envio por e-mail.</li> <li>- Realização de entrevistas por telefone e presencial a 2 coordenadoras.</li> </ul>									
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

DEZEMBRO 2009											
Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
		1	FERIADO	2		3	- Realização de entrevistas a 3 coordenadores. - Realização dos Protocolos de entrevista das entrevistas já efectuadas. - Começar a análise dos protocolos.	4		5	6
7	- Realização de 2 entrevistas. - Realização dos Protocolos de entrevista das entrevistas já efectuadas. - Continuar a análise dos protocolos. - Continuação do contacto para marcação de entrevistas.	8	FERIADO	9	- Realização de entrevista a 1 coordenador.	10	- Realização dos Protocolos de entrevista das entrevistas já efectuadas. - Continuar a análise dos protocolos. - Continuação do contacto para marcação de entrevistas. - Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador. - Continuação do modelo de Avaliação da Formação.	11		12	13
14	- Realização de entrevistas a 2 funcionários do Citeforma e 1 formador e 1 Técnico. - Realização dos Protocolos de entrevista das entrevistas já efectuadas. - Continuar a análise dos protocolos. - Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	15	- Realização de 4 entrevistas a formadores, coordenadores e funcionários do Citeforma. - Realização dos Protocolos de entrevista das entrevistas já efectuadas. - Continuar a análise dos protocolos. - Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	16		17	- Realização de entrevista a 1 Técnico de Formação. - Realização dos Protocolos de entrevista das entrevistas já efectuadas. - Continuar a análise dos protocolos. - Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	18		19	20

<b>21</b>	FÉRIAS	<b>22</b>	- Reunião com a Responsável pelo Dep. de Formação para realização da entrevista; informar sobre o ponto de situação do modelo de avaliação e dos Manuais do Formador e Coordenador.	<b>23</b>	FÉRIAS	<b>24</b>	FÉRIAS	<b>25</b>		<b>26</b>	<b>27</b>
<b>28</b>	FÉRIAS	<b>29</b>	FÉRIAS	<b>30</b>		<b>31</b>	FÉRIAS				

JANEIRO 2010											
Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
								<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	- Renovação dos questionários de avaliação de acordo com as alterações indicadas pela Responsável do Dep. - Continuação das análises de conteúdo - Continuação da actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	<b>5</b>	- Continuação das análises de conteúdo.	<b>6</b>		<b>7</b>	- Continuação das análises de conteúdo.	<b>8</b>		<b>9</b>	<b>10</b>
<b>11</b>	- Reunião com a Responsável de Dep., e técnicos sobre a actualização do modelo de avaliação. - Definição dos momentos de avaliação e dos timings definitivos na avaliação. - Actualizar o modelo de avaliação com as indicações provenientes da reunião.	<b>12</b>	- Realizar o template “Proposta de Plano de Formação dos Coordenadores” para posterior colocação, como anexo, no manual de Coordenador. - Continuar a realização do modelo de avaliação da formação.	<b>13</b>		<b>14</b>	- Voltar a relembrar informações sobre a DGERT. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	<b>15</b>		<b>16</b>	<b>17</b>
<b>18</b>	- Reunião com responsável do Dep. sobre o Manual de Coordenador e sobre o Modelo de Avaliação. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	<b>19</b>	- Continuar a execução do Manual de Coordenador. - Continuar a execução do Modelo de Avaliação.	<b>20</b>		<b>21</b>	- Continuar a execução do Manual de Coordenador. - Continuar a execução do Modelo de Avaliação.	<b>22</b>		<b>23</b>	<b>24</b>
<b>25</b>	- Continuar a execução do Manual de Coordenador. - Continuar a execução do Modelo de Avaliação.	<b>26</b>	- Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador. - Continuar a execução do Modelo de	<b>27</b>		<b>28</b>	- Reunião com a Responsável do Dep. sobre o Manual do Formador, do Coordenador e as análises de conteúdo das entrevistas.	<b>29</b>		<b>30</b>	<b>31</b>

			Avaliação. - Realização do documento “Análise de entrevistas” para suporte ao Manual dos Coordenadores na reunião com a administração e a equipa T/P.								
FEVEREIRO 2010											
Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
1	- Continuar a execução do Modelo de Avaliação. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	2	- Continuar a execução do Modelo de Avaliação. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador.	3		4	- Envio de e-mail à DGERT para esclarecimento de dúvidas. - Reunião com responsável de Dep. sobre: Manual de Coordenador e Formador.	5		6	7
8	- Continuar a execução do Modelo de Avaliação. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador. - Impressão de ambos os manuais para entregar à responsável de formação (para recepção de posterior feedback)	9	- Continuar a execução do Modelo de Avaliação. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador. - Actualização dos questionários de avaliação.	10		11	- Continuar a execução do Modelo de Avaliação. - Continuar a actualização do Manual de Formador e da execução do Manual de Coordenador. - Actualização dos questionários de avaliação. - Impressão de ambos os manuais para entregar à responsável de formação (para recepção de posterior feedback)	12		13	14
15	CARNAVAL	16	CARNAVAL	17		18	- Reunião com a responsável de formação sobre a realização de um pré-teste para testar os questionários de impacto às chefias e ex-formandos. - Actualização dos questionários de avaliação. - Continuar a execução do Modelo de Avaliação.	19		20	21
22	- Rever os manuais de formador e de coordenador. - Iniciar a constituição da amostra para a fase de teste dos questionários de impacto às chefias e ex-formandos. - Execução da tabela de análise das informações para o Estudo da evolução das profissões.	23	- Definição da estratégia para a realização do estudo da evolução das profissões. - Inserção dos Questionários de Imagem externa em base de dados (criada por mim). - Criação da lista de público-alvo (empresas) que serão inquiridas na fase de teste dos questionários de impacto às chefias e ex-formandos.	24		25	- Inserção dos Questionários de Imagem externa em base de dados. - Criação da lista de público-alvo (empresas) que serão inquiridas na fase de teste dos questionários de impacto às chefias e ex-formandos. - Preparação da base de dados para envio de 2ª via nos questionários de imagem externa.	26		27	28



**MARÇO 2010**

Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
1	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inserção dos Questionários de Imagem externa em base de dados.</li><li>- Criação da lista de contactos das empresas que serão inquiridas na fase de teste dos questionários de impacto às chefias e ex-formandos.</li><li>- Início da recolha das ofertas de emprego dos sites de emprego mais conhecidos, para o estudo da evolução das profissões.</li><li>- Alterar os Questionários de impacto das chefias e ex-formandos.</li></ul>	2	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impressão de ambos os manuais para entregar a uma técnica de formação.</li><li>- Reunir com a Responsável do Dep. de formação para redefinir a estratégia do estudo de evolução das profissões, pois não é viável esta metodologia.</li><li>- Alterar os Questionários de impacto das chefias e ex-formandos.</li><li>- Inserção dos Questionários de Imagem externa em base de dados.</li><li>- Inserção de modificações no Modelo de Avaliação da Formação.</li></ul>	3		4	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definição de uma nova estratégia para a recolha de dados do estudo de evolução das profissões.</li><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção dos Questionários de Imagem externa em base de dados.</li></ul>	5		6	7
8	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Enviar e-mail para formadora que vai colaborar na realização do Diagnóstico de Necessidades de Formação, a explicar a situação e anexar os dados que possui sobre informações que terão que constar no relatório final do DNF.</li></ul>	9	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Desenvolvimento de uma base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Realização de ofícios para anexar no envio dos Questionários de impacto chefias e ex-formandos, relativo à fase de teste e outro definitivo.</li><li>- Reunião com a Responsável pelo Dep. sobre os Manuais de Formador e Coordenador.</li></ul>	10		11	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Formatação dos Questionários de impacto.</li></ul>	12		13	14
15	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Inserção dos Questionários de Imagem externa em base de dados.</li><li>- Reunião com a Responsável pelo Dep., Técnicos de Formação e colaboradora no DNF, sobre o início dos trabalhos</li></ul>	16	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Actualizar com novas informações o Modelo de Avaliação da Formação.</li></ul>	17		18	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Reunião com a Responsável pelo Dep. e Técnicos de Formação, sobre os manuais de formador e coordenador.</li><li>- Iniciar a preparação das “pastas” de envio, por e-mail, dos questionários de impacto às chefias e ex-formandos, para a fase de teste dos questionários.</li></ul>	19		20	21

	do DNF.										
22	<ul style="list-style-type: none"><li>- Impressão dos Manuais de formador e coordenador e do Modelo de Avaliação para dar à responsável do Dep.</li><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li></ul>	23	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Completar o manual de Coordenador.</li><li>- Envio para a responsável do Dep. dos e-mails, prontos para envio.</li></ul>	24		25	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li><li>- Verificação dos e-mails no sistema de gestão da formação do centro.</li><li>- Ligar para ex-formandos a pedir e-mail alternativo.</li></ul>	26		27	28
29	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li></ul>	30	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recolha das ofertas de emprego dos sites pré-definidos.</li><li>- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.</li></ul>	31							

ABRIL 2010											
Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
						1	FÉRIAS	2		3	4
5	FÉRIAS	6	FÉRIAS	7		8	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.	9		10	11
12	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites. - Retirar dúvidas sobre a Base de dados e análise SPSS dos Questionários de imagem externa.	13	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.	14		15	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.	16	- Reunião com a Responsável de Dep. sobre os últimos retoques nos questionários de impacto chefias e ex-formandos para envio e os quest. Do DNF. - Actualizar os manuais de formador e coordenador.	17	18
19	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites. - Actualizar o modelo de Avaliação.	20	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites.	21		22	- Inserção das ofertas na base de dados para inserção das ofertas de emprego recolhidas dos sites. - Actualizar o modelo de avaliação da formação - Reunião com a	23		24	25

						responsável de Dep. sobre o modelo de avaliação e sobre o ponto de situação da inserção de ofertas de emprego.					
26	- Inserção de ofertas formativas de Beja e Portalegre na Base de dados. - Pesquisa sobre o sistema SPSS.	27	- Início da análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Leitura do último relatório de imagem externa do centro, como comparação para decisão dos cálculos a utilizar no SPSS. - Análise dos dados dos Questionários de Imagem Externa em SPSS.	28		29	- Reunião com responsável de Dep. sobre o Modelo de avaliação. - Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Alterar o modelo de avaliação.	30			

MAIO 2010											
Segunda		Terça		Quarta		Quinta		Sexta		Sábado	Domingo
										1	2
3	- Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Envio de Questionários de Impacto (QIPP).	4	- Preparar novo envio de QIPP para envio. - Análise dos dados dos Questionários de Imagem Externa em SPSS.	5		6	- Preparação de QIPP para novo envio.	7		8	9
10	- Preparação de QIPP para novo envio. - Envio dos QIPP, participação de ambas as estagiárias.	11	- Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Finalização do Modelo de Avaliação	12		13	- Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Início do Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT. - Reunião com responsável de Dep. sobre que formulários ficariam à minha responsabilidade e a localização da informação para o seu preenchimento.	14		15	16
17	- Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT.	18	- Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT.	19		20	- Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT.	21		22	23
24	- Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT.	25	- Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT.	26		27	- Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT.	28		29	30
31	- Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT. - Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego.										

**JUNHO 2010**

<b>Segunda</b>		<b>Terça</b>		<b>Quarta</b>		<b>Quinta</b>		<b>Sexta</b>		<b>Sábado</b>	<b>Domingo</b>
		<b>1</b>	- Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT. - Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego.	<b>2</b>	- Preenchimento dos formulários de acreditação à DGERT. - Análise de conteúdo da base de dados de ofertas de emprego. - Reunião com responsável de Dep. sobre a finalização do estágio e sobre o preenchimento dos formulários.	<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	<b>6</b>
<b>7</b>		<b>8</b>		<b>9</b>		<b>10</b>		<b>11</b>		<b>12</b>	<b>13</b>
<b>14</b>		<b>15</b>		<b>16</b>		<b>17</b>		<b>18</b>		<b>19</b>	<b>20</b>
<b>21</b>		<b>22</b>		<b>23</b>		<b>24</b>	- Reunião com a Responsável de Dep, Técnicos de formação e Psicóloga sobre a Auto-Avaliação (requisito essencial para a acreditação e preenchimento de respectivo formulário).	<b>25</b>		<b>26</b>	<b>27</b>
<b>28</b>	- Finalização do preenchimento dos formulários e compilação das evidências para concretização dos Dossiers de Acreditação.	<b>29</b>		<b>30</b>							

# ANEXO 2



# Manual de acolhimento e procedimentos do FORMADOR

**citeforma** 

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DAS TERRAS BAIXAS  
DE ENCIÇÃO, CEMÉRICOS, BESAÇOS E NOROIA TECNOLÓGICA

Av. Marquês de Tomar, 91 | 1068-131 Lisboa  
Tel.: 21 799 45 80 | Fax: 21 799 45 88  
geral@citeforma.pt | www.citeforma.pt



## FORMADOR É

"... O profissional que, na realização de uma acção de formação, estabelece uma relação pedagógica com os formandos, favorecendo a aquisição de conhecimentos e competências, bem como o desenvolvimento de atitudes e formas de comportamento, adequados ao desempenho profissional."

"... Deve reunir o domínio técnico actualizado relativo à área de formação em que é especialista, o domínio dos métodos e das técnicas pedagógicas adequadas ao tipo e ao nível de formação que desenvolve, bem como competências na área da comunicação que proporcionam ambiente facilitador do processo ensino/aprendizagem."

(Decreto Regulamentar n.º 66/94, de 19 Novembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto Regulamentar n.º 26/97, de 18 de Junho)



# ÍNDICE

<b>1 - INTRODUÇÃO / APRESENTAÇÃO DO MANUAL.....</b>	<b>3</b>
<b>2- BREVE HISTÓRIA DO CITEFORMA.....</b>	<b>4</b>
2.1 - Identificação, natureza e sede do centro.....	4
2.2 - Estrutura Orgânica .....	6
2.3 - Constituição do Centro “Citeforma”.....	6
2.4 - O Citeforma na actualidade.....	8
<b>3 - ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE DE FORMADOR .....</b>	<b>12</b>
3.1 - Deveres específicos do Formador do CITEFORMA .....	12
<b>4 - NORMAS E PROCEDIMENTOS DO FORMADOR .....</b>	<b>14</b>
4.1 – Procedimentos de Natureza Administrativa e Financeira.....	14
4.1.1 - Procedimentos de Admissão .....	14
4.1.2 - Procedimentos Financeiros .....	15
4.1.3 - Procedimentos Administrativos de Apoio à Formação .....	16
4.2 - Procedimentos de Natureza Técnico-Pedagógica .....	19
4.2.1 - Normas Técnico-Pedagógicas específicas do Citeforma .....	19
4.2.2 - Articulação com o Coordenador/Mediador de curso.....	19
4.2.3 - Normas do Sistema de Avaliação.....	21
4.3 - Referências Digitais .....	25
<b>5 – LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>26</b>
Anexo I – Ficha de Formador.....	26
Anexo II – Modelo de Contrato do Formador .....	26
Anexo III – Ficha de Sumários/Presenças .....	26
Anexo IV – Ficha Programática e Metodológica.....	26
Anexo IX – Requisição de Material .....	26
Anexo V A – Justificação de Faltas dos Formandos (Activos) .....	26
Anexo V B – Justificação de Faltas dos Formandos (Jovens).....	26
Anexo VI – Requisição de Execução de Trabalho .....	26
Anexo VII – Ficha de Ocorrências.....	26
Anexo VIII – Requisição de Equipamentos .....	26
Anexo X – Modelo de Certificado de Frequência de Formação Profissional	26
Anexo XI – Modelo de Declaração de Participação .....	26
Anexo XII – Modelo de Declaração de Frequência .....	26
Anexo XIII – Modelo de Certificado de Qualificações.....	26
Anexo XIV – Pauta de Avaliação do Formador sobre os Participantes.....	26
Anexo XV – Modelo de Acta da PAF.....	26
Anexo XVI – Modelo de Avaliação da Formação .....	26

# ANEXO 3



# Manual de escolha e procedimentos do COORDENADOR

**citeforma** 

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES  
DE ENFERMAGEM, COMÉRCIO, GESTÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

Av. Marquês de Tavora, 91 | 1068-131 Lisboa  
Tel.: 21 799 45 80 | Fax: 21 799 45 88  
geral@citeforma.pt | www.citeforma.pt



## ÍNDICE

<b>1 – INTRODUÇÃO / APRESENTAÇÃO DO MANUAL.....</b>	<b>2</b>
<b>2 – BREVE HISTÓRIA DO CITEFORMA.....</b>	<b>3</b>
2.1 - Identificação, natureza e sede do centro .....	3
2.2 - Estrutura Orgânica.....	5
2.3 - Constituição do Centro “Citeforma” .....	5
2.4 - O Citeforma na actualidade .....	7
<b>3 - ENQUADRAMENTO DA ACTIVIDADE DE COORDENADOR .....</b>	<b>10</b>
3.1 – Princípios e deveres de enquadramento do Coordenador .....	11
3.2 – Funções do Coordenador.....	12
<b>4 - NORMAS E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>18</b>
4.1 – Procedimentos Financeiros.....	18
4.2 – Procedimentos Administrativos de Apoio à Formação .....	19
4.3 – Referências Digitais .....	23
<b>5-LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>24</b>
Anexo I – Modelo de Acta .....	24
Anexo II – Modelo de Proposta de PAF .....	24
Anexo III – Modelo de Acta – Prova Aptidão Final (PAF).....	24
Anexo IV – Pauta de Avaliação Final .....	24
Anexo IX – Modelo de Elaboração de Proposta de Cursos .....	24
Anexo V – Modelo de Visitas de Estudo .....	24
Anexo VI – Manual de Acolhimento e Procedimentos do Formador .....	24
Anexo VII – Cronograma de Formação.....	24
Anexo VIII – Modelo de Requisição de Equipamentos.....	24
Anexo X – Modelo de Avaliação da Formação.....	24

# ANEXO 4

## Guião de Entrevista para o Manual de Apoio ao Coordenador

### Entrevista a:

- Coordenadores (todos)
- Técnicos de Formação (Dr. Rui, Dra. Diana, )
- Secretaria (Sandra, D. Helena, Cristina)
- Dra. Cristina
- Formadores (escolher alguns...)

Blocos	Objectivos específicos	Questões
<b><u>A</u></b> <b><u>Identificação do</u></b> <b><u>Papel do</u></b> <b><u>Coordenador</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir o conceito de Coordenador.</li> <li>Identificar o papel do coordenador no processo formativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que é para si um coordenador?</li> <li>Que papel desempenha o coordenador no processo formativo?</li> </ul>
<b><u>B</u></b> <b><u>Práticas do</u></b> <b><u>Coordenador</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perceber que funções o coordenador deve desempenhar.</li> <li>Reconhecer que competências deve ter um coordenador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O que espera de um coordenador?</li> <li>Que funções deve desempenhar?</li> <li>Que competências deve possuir?</li> </ul>
<b><u>C</u></b> <b><u>Coordenadores do</u></b> <b><u>Citeforma</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender como são “vistos” os coordenadores do Citeforma, no que diz respeito ao desempenho profissional.</li> <li>Entender se existem, de acordo com os entrevistados, alterações a realizar no que diz respeito ao desempenho dos coordenadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acha que os coordenadores do Citeforma desempenham um papel adequado?</li> <li>Que alterações/modificações identificaria para melhorar o funcionamento e desempenho destes profissionais?</li> </ul>
<b><u>D</u></b> <b><u>Manual dos</u></b> <b><u>Coordenadores</u></b> <b><u>(apenas feito aos</u></b> <b><u>coordenadores)</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar as necessidades informativas de maior destaque para melhor cumprimento do papel de coordenador.</li> <li>Auferir que dificuldades de integração sentem os coordenadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que informação acha essencial que conste no Manual de Acolhimento ao Coordenador?</li> <li>Na sua integração como coordenador sentiu alguma dificuldade, obstáculo que possa ser explicitado e integrado no Manual de Acolhimento ao coordenador, de forma a auxiliar a adaptação dos novos elementos?</li> </ul>

# ANEXO 6



# Manual de Apoio aos Coordenadores

## Grelhas de Análise de Conteúdo: Coordenadores

O que é?		
1. Pessoa que gere a formação em determinada área, em vários níveis:		
Pedagógico:	Humano:	Técnico:
<ul style="list-style-type: none"><li>- Conteúdos programáticos;</li><li>- Módulos;</li><li>- Programas;</li><li>- Planos de formação integrados (CNF, pouca manobra)</li><li>-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Formadores; (de acordo com a turma que tem, orientá-los, fazendo a Gestão Pedagógica.)</li><li>- Formandos; (responsável pela adequação dos formandos à acção de formação, apoio e acompanhamento)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Salas;</li><li>- Horários;</li><li>-</li></ul>
2. Tem que estar a par da oferta de mercado de trabalho e das expectativas dos formadores, acompanhando a inserção no mercado de trabalho, de acordo com as características do e no mercado de trabalho.		
3. Recolher informação de desempenho dos formadores e ocorrências para solucionar.		
4. É alguém que faz a ponte entre o grupo de formadores (juntando os esforços de uma equipa de forma a ter sucesso), formandos e a entidade formadora.		
5. O coordenador é a pessoa responsável pela organização e gestão de um determinado curso na sua totalidade, coordena todo o processo formativo, (antes, durante e depois: desde a estruturação dos cursos à avaliação dos resultados.).		
6. Um coordenador é simultaneamente o rosto e o cérebro de uma determinada acção de formação.		
7. “Perito” na área e que complementa o departamento de formação.		
8. Os coordenadores dão um feedback à empresa sobre o formando, na altura da procura de estágio.		
9. É ao coordenador que os formadores devem sempre pedir ajuda e informações.		
Papel no Processo Formativo		
1. É alguém que tem um papel no início, meio e fim do processo formativo, envolvendo formadores/formandos e entidade formativa, em vários níveis:		
Pedagógico:	Técnico:	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Apenas desempenha um papel no processo pedagógico;</li><li>- Garante que os conteúdos e os formadores se adequam às necessidades de formação, às expectativas dos formandos, às regras, políticas de qualidade do centro e objectivos.</li><li>- Verifica a actualização dos conteúdos.</li><li>- Garante que o Plano Estratégico do centro é cumprido.</li><li>- Dá apoio ao nível das matérias, da avaliação, dos diagnósticos das turmas, da sequência das U.F.</li><li>- Desempenha o papel de moderador, mediador, apoia, orienta, facilita o processo de aprendizagem junto dos formadores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organização da formação e coordenação.</li><li>- É um facilitador de recursos técnicos. (apesar de também poderem ser pedagógicos).</li><li>- Tem responsabilidade do funcionamento e escolha dos materiais (técnicos ou pedagógicos).</li><li>- Deve desempenhar um papel com os formadores de actualização, deve mantê-los sempre actualizados e informados;</li><li>- Deve organizar os horários, seleccionar os formandos;</li><li>- Nomear e Integrar novos formadores;</li><li>- Gerir o dossier técnico-pedagógico.</li></ul>	
2. Tem um papel no início, meio e fim, acompanhando toda a formação, todos os passos. (mecanismos de avaliação, avaliação dos cursos no sentido de corrigir situações para melhorar o processo formativo).		
3. Tem um papel organizador, orientador, preventivo e avaliativo.		
4. O coordenador tem um papel muito importante, <u>perante os formandos</u> . → <b>É uma autoridade, resolve problemas, é um elemento intermediário.</b>		
5. <b>É a chave do processo.</b> → Faz a gestão do processo, os cronogramas, define módulos (sequência do processo), acompanhamento dos formandos (a todos os níveis).		
Competências		

Pessoais:	Relacionais:	Prof./Técnicas:	Gestão:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizado;</li> <li>- Rápida actuação;</li> <li>- Inteligente;</li> <li>- Alerta/atento;</li> <li>- Poder de influência;</li> <li>- Gosto pela actividade formativa;</li> <li>- Responsável;</li> <li>- Inovador;</li> <li>- Dinâmico;</li> <li>- Motivador;</li> <li>- Assertivo;</li> <li>- Tolerante;</li> <li>- Disponível;</li> <li>- Desinibido;</li> <li>- Eloquência;</li> <li>- Rigoroso;</li> <li>- Vontade de aprender;</li> <li>- Humilde;</li> <li>- Metódico;</li> <li>- Resistência à frustração.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bem aceite;</li> <li>- Capacidade de se interligar com os formadores (relacionamento);</li> <li>- De fácil comunicação;</li> <li>- Conhecer as pessoas com quem trabalha e que estão sob sua responsabilidade;</li> <li>- Bom ambiente de equipa;</li> <li>- Simpáticos, no sentido de serem afáveis e de trato fácil (empático);</li> <li>- Comportamento exemplar para servirem de exemplo aos formandos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A legislação;</li> <li>• Os conteúdos dos cursos que coordena/referencial de formação;</li> <li>• O mercado de trabalho em termos de procura e oferta formativa e necessidades das empresas e do mercado.</li> <li>• Os conteúdos pedagógicos (não tem que ser um psicólogo ou pedagogo);</li> </ul> </li> <li>- Conhecimentos específicos na área que coordena;</li> <li>- Visão transversal do processo formativo;</li> <li>- Capacidade para desenvolver planos de formação em articulação com outras áreas.</li> <li>- Competências ao nível da orientação, elaboração das acções de formação;</li> <li>- Deve ter experiência na área e manter-se actualizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de liderança;</li> <li>- Gestão de equipas;</li> <li>- Tomada de decisão;</li> <li>- Capacidade de liderança/chefia e de negociação;</li> <li>- Gestão de conflitos;</li> <li>- Gestão de tempo;</li> <li>- Gestão de grupos/áreas.</li> </ul>

### O que se espera?

1. Atenção ao pormenor ao mesmo tempo que mantém uma visão clara de onde estamos e para onde podemos ir.
2. O coordenador deve conseguir manter todo o grupo informado, a funcionar e ao mesmo nível;
3. Deve estar sempre disponível para os formandos.
4. Capacidade para responder às necessidades presentes e futuras dos formandos, da formação e do mercado para a área em que actua, identificando oportunidades de formação que surjam no mercado.
5. Capacidade de criar, coordenar, motivar em articulação com outras áreas.
6. Conhecimentos genéricos sobre todas as U.C.
7. Bom relacionamento com o centro, conhecendo bem o seu funcionamento e as suas políticas de acção e de qualidade.
8. Espero que um coordenador gira o curso e apoie os formadores para além dos formandos (neste caso não só ao nível pedagógico mas também relacional).
9. Presença física e de espírito.
10. Cooperação e diálogo, apoio e ainda colaboração na organização do curso e na melhoria do processo formativo.

### Funções

Pedagógicas:	Coordenação:	Técnicas/Administrativas:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir os conteúdos dos cursos da sua área e garantir que satisfazem a procura dos formandos e a oferta dos empregadores.</li> <li>- Deve ter uma visibilidade do mercado de trabalho e capacidade de integração dos formandos no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem ainda funções de orientação, grupais e didácticas.</li> <li>- Garantir consistência entre cursos que formam um percurso formativo.</li> <li>- Tem a função de ser o elo de ligação entre os formandos da sua área, os formadores e o centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolher/nomear os formadores adequados às necessidades do curso, tendo em conta os critérios pedagógicos e técnicos específicos de cada curso e de cada turma.</li> <li>- Responsável pela qualidade da prestação dos formadores que orienta.</li> </ul>

mercado. - Esclarecer os formandos relativamente a planos curriculares que melhor se adequem às suas necessidades formativas. - Que sirva de “corte de amarras” para os formandos, incutindo-lhes o espírito do mercado de trabalho, iniciando essa percepção e desligando o espírito escolar. - Apoiar o Citeforma na resolução de conflitos que possam existir entre formandos e formadores, dando alerta de situações ao Gabinete de Psicologia ou ao Departamento de Formação. - Assessoria/consultoria para a formação nas suas áreas de conhecimento e competência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber coordenar as pedagogias, módulos e formadores.</li> <li>- Colaborar na elaboração do Plano de Formação.</li> </ul> <p>→ Ao nível da Gestão e orientação do processo formativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promove e acompanha/monitoriza todas as acções de formação com reuniões regulares com a sua equipa de formação e com os outros coordenadores e reportar ao centro.</li> </ul> <p>→ Ao nível da avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliar o resultado da formação e propor ao Citeforma acções de melhoria tanto ao nível dos conteúdos como de novas acções de formação.</li> <li>- Dar apoio ao nível da avaliação procedendo à identificação e definição de critérios de avaliação.</li> <li>- Recolher informação de desempenho dos formadores e ocorrências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deve garantir que os formandos têm os pré-requisitos adequados para a acção de formação a que se candidatam, maximizando assim as possibilidades de sucesso da acção.</li> <li>- Fazer a organização dos horários.</li> <li>- Estipular cronogramas de acções de formação.</li> <li>- Definir as sequências de módulos.</li> <li>- Controlar as assiduidades de formandos e formadores.</li> <li>- Fazer cumprir o regulamento a formandos e formadores.</li> <li>- Organiza o dossier pedagógico e acompanha todos os momentos do processo formativo;</li> <li>- Optimiza os recursos necessários;</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Desempenho dos Coordenadores

Desempenho positivo: 6 + 7	Desempenho Condicionado: 6 + 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bom desempenho.</li> <li>- Sim, desempenham, às vezes não têm é as condições de trabalho a 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não é fácil ser coordenador, pois tem que se lidar com susceptibilidades de formadores e do centro em si, têm que ao definir os horários fazer uma gestão complicada, pois muitos formadores dão formação em vários cursos e mesmo em várias áreas diferentes.</li> <li>- Também é difícil por vezes gerir a instituição.</li> <li>- Alguns coordenadores deveriam envolver-se mais na coordenação e deveriam tentar acompanhar o mais possível as necessidades dos formadores e formandos.</li> <li>- A falta de tempo (devido a trabalhos externos ao Citeforma), pouco tempo para reuniões e conversar com os formadores. O coordenador podia ser escolhido entre os formadores com melhor perfil técnico na área mas também aquele que tem mais tempo para dedicar à coordenação.</li> </ul>

### Alterações/modificações identificadas

Nível Procedimentos:	Nível Recursos:	Nível Comportamental (Pessoal):	Nível Político (legislação):	Nível Criação de Novos “Gabinetes”:	Nível necessidades de Formação:	Nível Clarificação do Papel do Coordenador:
- A avaliação curricular poderia ser automatizada. Como são conhecidos os pré-requisitos de cada curso, o formando teria que preencher um inquérito onde valida todos os pré-requisitos, mas isso não	→ Recursos Informáticos: - Uma aplicação WEB para fazer a validação curricular evitando os fax, fotocópias ou e-mails não estruturados. - Existência de um sistema de informações mais	- Deveriam estar mais envolvidos na planificação e decisão do Citeforma/ e ter um trabalho mais transparente e melhor planificado. - Deveriam realizar mais propostas de alteração aos conteúdos, mas agora com a	- Existe um problema que não pode ser resolvido pelo Citeforma, nomeadamente, uma questão política, que não permite aos coordenadores desenvolver funções e tarefas que são	- Mais precisamente na área da programação e informática, visto que a área está em constante mudança e actualização, por isso deveria existir no Citeforma	- A frequência de formação por parte de alguns coordenadores, que não sejam formadores, na área comportamental, era necessária para ajudar a ter sensibilidade para lidar com algumas situações e para saber identificar o	Deveria existir uma clarificação do seu papel e das suas funções, os seus limites de actuação.

<p>substituí a apresentação do C.V.</p> <p>- Deveriam existir reuniões periódicas entre os coordenadores para falarem sobre os problemas ocorridos, partilha de experiências com turmas e pedagógicas.</p>	<p>atempado, por exemplo um chat, onde as pessoas possam deixar informações e que esteja em constante actualização, para se saber da existência de qualquer falha, falta, etc.</p> <p>- Deveria haver um bom funcionamento do material das salas (retroprojectores, internet...). Desta forma os coordenadores têm que estar sempre dependentes de terceiros para fazer o seu trabalho, o que impossibilita por vezes de o fazer bem</p> <p>→ Recursos Materiais:</p> <p>- Os coordenadores deveriam ter uma sala própria, só para a coordenação e com material (pc's, internet) em condições, uma sala onde tivessem privacidade e silêncio para receber os pais, formadores e formandos.</p> <p>→ Recursos Humanos:</p> <p>- Transmissão de informação transparente para motivar o coordenador.</p> <p>- Ajudava uma melhor gestão de salas, isto é, meios humanos, alguém disponível para esse propósito de pré-programação de estruturas como as salas.</p> <p>- Os</p>	<p>actuação da ANQ, a manobra fica mais dificultada.</p> <p>- Maior participação no processo de decisão do Citeforma sobre a oferta do centro ao mercado e a um nível mais estratégico e não exclusivamente operacional (como hoje).</p> <p>- Deveriam trabalhar em exclusividade no Citeforma;</p> <p>- Deveriam fazer uma melhor gestão de tempo, tendo mais tempo livre para as funções de coordenação.</p>	<p>importante s para o seu trabalho mas que já ultrapassam as suas funções enquanto coordenador.</p> <p>- Também deveriam fazer pressão na ANQ e no IEFP para alteração e actualização de alguns programas com as necessidades das empresas e do mercado de trabalho.</p>	<p>um Observatório de Emprego que fizesse essa actualização das profissões com o mercado de trabalho.</p>	<p>início de outras situações de forma a preveni-las.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--

	coordenadores deveriam ser exclusivos do Citeforma.					
--	-----------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### Informação essencial para o Manual

Definição do seu papel:	Informação cursos/Coordenadores:	Informação sobre o Citeforma:	Avaliação:	Legislação:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funções (exaustivas e detalhadas);</li> <li>- Habilidades em geral;</li> <li>- Informações sobre o processo pedagógico;</li> <li>- Direitos/deveres;</li> </ul> <p>Formulários, papéis para realizar aquela acção, os procedimentos em geral, como preencher, o quê, quanto mais detalhada melhor;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimentos burocráticos;</li> <li>- Com recolha de situações específicas do dia-a-dia (problemas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lista de formadores que colaboram com o Citeforma nas acções de formação da área que cada coordenador vai coordenar;</li> <li>- Lista de cursos, com os respectivos conteúdos programáticos, pré-requisitos, recursos necessários;</li> <li>- Calendário de cursos do ano anterior, para que possa ter uma ideia da distribuição temporal;</li> <li>- Áreas que existem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A política da instituição;</li> <li>- Como é organizada (organigrama), para os coordenadores saberem onde se inserem, a quem estão subordinados, os contactos dos colaboradores do Citeforma com quem vão interagir;</li> <li>- O público do Citeforma;</li> <li>- Regras e políticas de qualidade exigidas pelo centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questões de avaliação para uniformizar critérios, no caso dos formadores, e deveria ser discutido por área;</li> <li>- Relatório anual feito em conjunto com o gabinete que faz a análise do feedback das acções de formação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pôr a indicação para ir ver a legislação e não colocar tudo no manual. (talvez referir alguns decretos que definem os cursos e organizam as modalidades).</li> </ul>

### Dificuldades/obstáculos sentidos na integração

Sem dificuldades: 10	Com dificuldades: 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração facilitada pelo facto de trabalhar no Citeforma há muito tempo e daí conhecer as responsabilidades e regras de funcionamento da casa;</li> <li>- Superou os pequenos percalços com iniciativa própria;</li> <li>- O que lhe custou esteve relacionado com a sua personalidade que é muito criativa, não tanto de administrativa, mas com o tempo foi-se habituando. A direcção tem que perceber que fazem o seu melhor, e quando algo acontece não é por falta de responsabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achei dificuldade para encontrar os recursos necessários dado que a informação não se encontra organizada;</li> <li>- Tive dificuldade na procura de informação sobre a estrutura interna do Citeforma, sobre o modo de funcionamento dos diferentes órgãos da instituição e da forma como se articulam entre si dos responsáveis por cada unidade funcional, regras e políticas de qualidade que são exigidas pelo centro.</li> </ul>

# ANEXO 7

## **Análise das Entrevistas para o Manual de Apoio aos Coordenadores**

O Citeforma é uma organização acreditada, desde há muito tempo, por entidades responsáveis pelo Sistema de Acreditação. Ao longo dos anos, estas entidades foram sofrendo reformas, mas a condição do Citeforma como instituição acreditada, que prima pelo rigor e qualidade, mantém-se.

Este ano de 2010, é novamente um momento de Renovação da Acreditação, sendo a entidade responsável a DGERT (Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho).

Neste contexto, para se proceder à renovação, é fundamental a realização de alguns documentos que o Citeforma enquanto organização considera essenciais ao desempenho dos seus colaboradores. É através desta necessidade que nasce o Manual de Acolhimento e Procedimentos dos Coordenadores.

Para se dar seguimento à construção deste Manual, devido à pouca informação disponível relativamente aos Coordenadores e principalmente às suas funções e competências, foi decidido a aplicação de entrevistas, como uma técnica privilegiada para a recolha de dados.

As entrevistas foram realizadas a uma variedade de actores delineados pelo seu contacto quotidiano com os Coordenadores, desde logo os próprios, bem como os formadores, técnicos de formação e secretaria.

### **Análise das Grelhas de Conteúdo**

Através desta análise pretende-se definir o papel do Coordenador com base na conjugação entre a visão da entidade com a percepção que os próprios têm do seu papel, assim como o dos diferentes intervenientes da organização que com eles interage. Considera-se importante caracterizar este tema tendo em conta vários itens, como: **o que é um Coordenador**; o seu **papel no processo formativo**; que **competências** deve possuir; **o que se espera de um Coordenador**; as suas **funções**; entre outros itens que poderiam ser uma mais-valia para a construção do Manual como: o **desempenho dos Coordenadores do Citeforma**; as **alterações ou modificações para melhorar esse desempenho**; as **informações essenciais**



**que deveriam constar no Manual** a ser desenvolvido; e as **dificuldades/obstáculos que os Coordenadores sentiram aquando da sua integração.**

## **O que é um Coordenador?**

As informações obtidas neste item são muito diversificadas mas persiste a visão do Coordenador como o “gestor” da formação, como um “perito” na área que coordena, e como a imagem da instituição. Desta forma o Coordenador é:

1. *“Pessoa que gere a formação em determinada área, em vários níveis”:*
  - Pedagógico: Conteúdos programáticos; Módulos; Programas; Planos de formação integrados.
  - Humano: Formadores (de acordo com o grupo que tem, orientá-los, fazendo a Gestão Pedagógica.); Formandos (responsável pela adequação dos formandos à acção de formação, apoio e acompanhamento).
  - Técnico: Salas; Horários;
2. *“Tem que estar a par da oferta de mercado de trabalho e das expectativas dos formadores, acompanhando a inserção no mercado de trabalho, de acordo com as características do e no mercado de trabalho.”*
3. *“Alguém que faz a ponte entre o grupo de formadores (juntando os esforços de uma equipa de forma a ter sucesso), formandos e a entidade formadora.”*
4. *“A pessoa responsável pela organização e gestão de um determinado curso na sua totalidade, coordena todo o processo formativo, (antes, durante e depois: desde a estruturação dos cursos à avaliação dos resultados.)”*
5. *“Simultaneamente o rosto e o cérebro de uma determinada acção de formação.”*
6. *““Perito” na área e que complementa o departamento de formação.”*

## **O Papel no Processo Formativo**

O papel do Coordenador no Processo Formativo é também diferenciado nos níveis pedagógico e técnico, na condição de “gestor” do processo formativo, sendo mesmo considerado a *chave* do processo. Desta forma, o seu papel no processo formativo é:

1. *“Alguém que tem um papel no início, meio e fim do processo formativo, envolvendo formadores/formandos e entidade formativa, em vários níveis.”*
  - Pedagógico: Garante que os conteúdos e os formadores se adequam às necessidades de formação, às expectativas dos formandos, às regras, políticas de qualidade do centro e objectivos; verifica a actualização dos

conteúdos; garante que o Plano Estratégico do centro é cumprido; dá apoio ao nível das matérias, da avaliação, dos diagnósticos dos grupos, da sequência das Unidades de Formação; desempenha o papel de moderador, mediador, apoia, orienta, facilita o processo de aprendizagem junto dos formadores.

- Técnico: é responsável pela organização da formação e coordenação; é um facilitador de recursos técnicos (apesar de também poderem ser pedagógicos); tem responsabilidade do funcionamento e escolha dos materiais (técnicos ou pedagógicos); desempenha um papel, com os formadores, de actualização; organiza os horários, selecciona os formandos; propõe a nomeação e integra novos formadores.
2. *“Tem um papel no início, meio e fim, acompanhando toda a formação, todos os passos e também nos mecanismos de avaliação.”*
  3. *“Tem um papel organizador, orientador, preventivo e avaliativo.”*
  4. *“Tem um papel muito importante, perante os formandos, é uma autoridade, resolve problemas, é um elemento intermediário.”*
  5. *“É a chave do processo, faz a gestão do processo, os cronogramas, define módulos (sequência do processo), acompanhamento dos formandos (a todos os níveis).”*

## **Competências**

Relativamente a este item as competências que foram enumeradas são muito diversificadas, nos diferentes níveis: pessoais, relacionais, profissionais/técnicas e de gestão.

- Pessoais: Organizado; inteligente; alerta/atento; responsável; inovador; dinâmico; motivador; assertivo; tolerante; disponível; desinibido; eloquente; rigoroso; com vontade de aprender; humilde; metódico; prestável; interessado; preocupado (com as condições para ocorrer a formação).
- Relacionais: Bem aceite; capacidade de se interligar com os formadores (relacionamento); de fácil comunicação; conhecer as pessoas com quem trabalha e que estão sob sua responsabilidade; bom ambiente de equipa; simpático, no sentido de ser afável e de trato fácil (empático); comportamento exemplar para servir de exemplo aos formandos.
- Profissionais/Técnicas: Conhecer: a legislação, os conteúdos dos cursos que coordena/referencial de formação, o mercado de trabalho em termos de

procura e oferta formativa e necessidades das empresas, os conteúdos pedagógicos, as técnicas e ferramentas de apoio à formação; conhecimentos específicos e experiência na área que coordena; visão transversal do processo formativo; capacidade para desenvolver planos de formação em articulação com outras áreas; competências ao nível da orientação, elaboração das acções de formação e selecção de formadores e formandos.

- Gestão: Gestão de liderança; gestão de equipas; tomada de decisão; capacidade de liderança/chefia e de negociação; gestão de conflitos; gestão de tempo; gestão de grupos/áreas; capacidade de encontrar soluções.

## **O que se espera de um Coordenador**

O que é esperado de um Coordenador de modo geral baseia-se na capacidade para cumprir as suas funções, que mantenha a sua equipa a funcionar e que coopere com o Citeforma para uma melhoria da formação e conservação da qualidade. O esperado de um Coordenador é:

1. *“Atenção ao pormenor ao mesmo tempo que mantém uma visão clara de onde estamos e para onde podemos ir.”*
2. *“Conseguir manter todo o grupo informado, a funcionar e ao mesmo nível.”*
3. *“Estar sempre disponível para os formandos.”*
4. *“Capacidade para responder às necessidades presentes e futuras dos formandos, da formação e do mercado para a área em que actua, identificando oportunidades de formação que surjam no mercado.”*
5. *“Capacidade de criar, coordenar, motivar em articulação com outras áreas.”*
6. *“Conhecimentos genéricos sobre todas as Unidades de Competência”*
7. *“Bom relacionamento com o centro, conhecendo bem o seu funcionamento e as suas políticas de acção e de qualidade.”*
8. *“Presença física e de espírito.”*
9. *“Cooperação e diálogo, apoio e ainda colaboração na organização do curso e na melhoria do processo formativo.”*
10. *“Que seja a alavanca de desenvolvimento da oferta formativa do Citeforma, capaz também de ajudar junto dos formadores e formandos de transmitir os valores essenciais da cultura da organização.”*

## **Funções**

Os dados obtidos através das entrevistas forneceram uma grande quantidade de funções/tarefas que são da responsabilidade da actividade do Coordenador. Estas são as funções referidas, divididas em três níveis: Pedagógicas, de Coordenação, e Técnicas/Administrativas:

- Pedagógicas:

- *“Planear, definir e gerir os conteúdos dos cursos da sua área e garantir que satisfazem a procura dos formandos e a oferta dos empregadores.”*
- *“Deve ter uma visibilidade do mercado de trabalho e capacidade de integração dos formandos no mercado.”*
- *“Esclarecer os formandos relativamente a planos curriculares que melhor se adequem às suas necessidades formativas.”*
- *“Que sirva de “corte de amarras” para os formandos, incutindo-lhes o espírito do mercado de trabalho, iniciando essa percepção e desligando o espírito escolar.”*
- *“Apoiar o Citeforma na resolução de conflitos que possam existir entre formandos e formadores, dando alerta de situações ao Gabinete de Psicologia ou ao Departamento de Formação.”*
- *“Assessoria/consultoria para a formação nas suas áreas de conhecimento e competência.”*
- *“Acompanhamento/apoio dos/aos formandos (a todos os níveis).”*
- *“Resolução de problemas entre formandos/formadores/entidade (mediador).”*
- *“Identificação de estratégias de facilitação de aprendizagens.”*

- Coordenação:

- *“Garantir consistência entre cursos que formam um percurso formativo.”*
- *“Tem a função de ser o elo de ligação entre os formandos da sua área, os formadores e o centro.”*
- *“Saber coordenar as pedagogias, módulos e formadores.”*

→ Ao nível da Gestão e orientação do processo formativo:

- *“Promove e acompanha/monitoriza todas as acções de formação com reuniões regulares com a sua equipa de formação e com os outros coordenadores, e reporta ao centro.”*
- *“Colaborar no plano de acção a realizar na área.”*
- *“Tem ainda função de promover a ruptura com as práticas habituais, propondo acções de melhoria (um visionário).”*

→ Ao nível da avaliação:

- *“Avaliar o resultado da formação e propor ao Citeforma acções de melhoria tanto ao nível dos conteúdos como de novas acções de formação.”*
- *“Dar apoio ao nível da avaliação procedendo à identificação e definição de critérios de avaliação.”*
- *“Recolher informação de desempenho dos formadores e ocorrências.”*
- *“Controla a avaliação, analisa a avaliação das aprendizagens e das reacções.”*
- *“Está envolvido na avaliação diagnóstica dos formandos.”*

- **Técnicas/Administrativas:**

- *“Escolher/nomear os formadores adequados às necessidades do curso, tendo em conta os critérios pedagógicos e técnicos específicos de cada curso e de cada turma.”*
- *“Responsável pela qualidade da prestação dos formadores que orienta.”*
- *“Deve garantir que os formandos têm os pré-requisitos adequados para a acção de formação a que se candidatam, maximizando assim as possibilidades de sucesso da acção.”*
- *“Fazer a organização dos horários.”*
- *“Estipular cronogramas de acções de formação.”*
- *“Definir as sequências de módulos.”*
- *“Controlar as assiduidades de formandos e formadores.”*
- *“Fazer cumprir o regulamento a formandos e formadores.”*
- *“Organiza o dossier pedagógico e acompanhar todos os momentos do processo formativo.”*
- *“Optimiza os recursos necessários.”*
- *“Validam visitas de estudo.”*
- *“Realizam actas das reuniões Técnico-Pedagógicas, que marcam e dirigem.”*

## **Desempenho dos Coordenadores do Citeforma**

No que diz respeito ao desempenho dos Coordenadores do Citeforma os dados alcançados remetem para um desempenho de modo geral positivo. De acordo com os entrevistados (27 no total), o desempenho dos Coordenadores é favorável, sendo que cerca de 59% dos entrevistados é da opinião que o

desempenho é muito positivo. Os outros 41% são da opinião que este é condicionado, dando como razões a dificuldade na gestão das pessoas e da instituição, e também a falta de tempo dos coordenadores para se dedicarem ao seu papel a 100%.

## **Alterações/modificações para alterar o desempenho dos Coordenadores**

Os entrevistados identificaram uma grande panóplia de modificações e alterações que a serem adoptadas poderiam melhorar o desempenho dos Coordenadores. Essas alterações são em diferentes níveis:

- Nível dos Procedimentos:

- *“A avaliação curricular poderia ser automatizada. Como são conhecidos os pré-requisitos de cada curso, o formando teria que preencher um inquérito onde valida todos os pré-requisitos, mas isso não substitui a apresentação do C.V.”*

- *“Deveriam existir reuniões periódicas entre os coordenadores para falarem sobre os problemas ocorridos, partilha de experiências com turmas e pedagógicas.”*

- Nível dos Recursos:

→ Recursos Informáticos:

- *“Uma aplicação WEB para fazer a validação curricular evitando os fax, fotocópias ou e-mails não estruturados.”*

- *“Existência de um sistema de informações mais atempado, por exemplo um chat, onde as pessoas possam deixar informações e que esteja em constante actualização, para se saber da existência de qualquer falha, falta, etc.”*

- *“Deveria haver um bom funcionamento do material das salas (retroprojectores, internet...). Desta forma os coordenadores têm que estar sempre dependentes de terceiros para fazer o seu trabalho, o que impossibilita por vezes de o fazer bem.”*

→ Recursos Materiais:

- *“Os coordenadores deveriam ter uma sala própria, só para a coordenação e com material (pc's, internet) em condições, uma sala onde tivessem privacidade e silêncio para receber os pais, formadores e formandos.”*

- *“O ter definido o que têm que fazer vai ajudar no desempenho. É importante, este Manual de Apoio ao Coordenador.”*

- *“Criação de um espaço livre de envolvimento de coordenadores em torno de algo do Citeforma que não o seu lado de coordenação.”*

→ Recursos Humanos:

- *“Ajudava uma melhor gestão de salas, isto é, meios humanos, alguém disponível para esse propósito de pré-programação de estruturas como as salas.”*

- Nível Comportamental (Pessoal):

- *“Deveriam estar mais envolvidos na planificação e decisão do Citeforma/ e ter um trabalho mais transparente e melhor planificado.”*

- *“Deveriam realizar mais propostas de alteração aos conteúdos, mas agora com a actuação da ANQ, a manobra fica mais dificultada.”*

- *“Maior participação no processo de decisão do Citeforma sobre a oferta do centro ao mercado e a um nível mais estratégico e não exclusivamente operacional (como hoje).”*

- *“Deveriam trabalhar em exclusividade no Citeforma.”*

- *“Deveriam fazer uma melhor gestão de tempo, tendo mais tempo livre para as funções de coordenação.”*

- *“Os coordenadores deveriam ser confrontados com a situação dos formandos, isto é, quando o coordenador não vem muitas vezes ao centro os formandos parece que “perdem o rumo”. Deveriam aparecer mais e prestar mais apoio aos formandos.”*

- *“Os coordenadores de activos não deveriam estar tão dependentes do pessoal da secretaria para serem informados das situações que se verifiquem. Deveriam fazer um acompanhamento do plano de formação e do processo formativo e dos próprios formandos, verificando o absentismo e as faltas e a causa destes e tentar solucioná-los.”*

- Nível Criação de Novas Instalações (Gabinete):

- *“Mais precisamente na área da programação e informática, visto que a área está em constante mudança e actualização, por isso deveria existir no Citeforma um Observatório de Emprego que fizesse essa actualização das profissões com o mercado de trabalho.”*

- Nível de Necessidades de Formação:

- *“A frequência de formação por parte de alguns coordenadores, que não sejam formadores, na área comportamental, era necessária para ajudar a ter sensibilidade para lidar com algumas situações e para saber identificar o início de outras situações de forma a preveni-las.”*

- Nível de Clarificação do Papel do Coordenador:

- *“Deveria existir uma clarificação do seu papel e das suas funções, os seus limites de actuação.”*



## **Informação essencial que conste no Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador**

Em termos de informações essenciais que deveriam constar no Manual de Acolhimento e Procedimentos do Coordenador os temas mais abordados foram relativos à Definição do seu papel, nomeadamente funções, procedimentos, direitos e deveres; a informações sobre o Citeforma, como a sua política de qualidade, a sua organização, as regras, valores e princípios do centro; sobre a avaliação e sobre a legislação em vigor.

## **Dificuldades/Obstáculos sentidos na Integração**

Esta questão apenas foi realizada aos Coordenadores, visto que não fazia sentido questionar aos outros entrevistados as dificuldades que os Coordenadores poderiam ter sentido aquando da sua integração a essa nova condição.

Porém, as respostas obtidas foram muito semelhantes entre os Coordenadores, pois quase na sua totalidade referiram não ter tido dificuldades na altura de integração no Citeforma. Os que indicaram essa situação de dificuldade os seus obstáculos prenderam-se com a dificuldade na procura e obtenção de informação.

# ANEXO 8



## Modelo de avaliação da formação 2010

**citeforma** 

CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS TRABALHADORES  
DE ESCRITÓRIO, COMÉRCIO, SERVIÇOS E NOVAS TECNOLOGIAS

Av. Marquês de Tomar, 91 | 1069-181 Lisboa  
Tel.: 21 799 45 60 | Fax: 21 799 45 66  
geral@citeforma.pt | www.citeforma.pt



## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	<b>3</b>
<b>1. Apresentação do Modelo de Avaliação da Formação</b>	<b>5</b>
<b>2. Anexos</b>	<b>8</b>
<b>- Operacionalização do Modelo de Avaliação:</b>	
<b>I. Quadro resumo do Sistema de Avaliação da Formação</b>	<b>9</b>
<b>II. Quadro de Enfoque da Avaliação</b>	<b>15</b>
<b>III. Quadro: Outputs, Período, Intervenientes e Instrumentos</b>	<b>17</b>
<b>- Instrumentos de suporte ao Modelo de Avaliação:</b>	
<b>IV. Modelo de Análise SWOT</b>	<b>20</b>
<b>V. Modelo de Proposta para os Coordenadores</b>	<b>22</b>
<b>VI. Grelha de Avaliação Diagnóstica</b>	<b>34</b>
<b>VII. QIPP (Avaliação Impacto – Chefias)</b>	<b>37</b>
<b>VIII. QIPP (Avaliação Impacto – Ex - Formando)</b>	<b>41</b>
<b>IX. QAR (Avaliação de Reacção do Formando)</b>	<b>47</b>
<b>X. QPF (Parecer do Formador)</b>	<b>50</b>
<b>XI. QIE (Imagem Externa)</b>	<b>51</b>

# ANEXO 9

## Calendário Recolha de Informação Sites empregos

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
1 netemprego s.gov.pt	2 net- empregos.c om	3 expressoem prego.pt	4 netemprego s.gov.pt	5 net- empregos.c om	6 expressoem prego.pt	7 netemprego s.gov.pt
8 net- empregos.c om	9 expressoem prego.pt	10 netemprego s.gov.pt	11 net- empregos.c om	12 expressoem prego.pt	13 netemprego s.gov.pt	14 net- empregos.c om
15 expressoem prego.pt	16 netemprego s.gov.pt	17 net- empregos.c om	18 expressoem prego.pt	19 netemprego s.gov.pt	20 net- empregos.c om	21 expressoem prego.pt
22 netemprego s.gov.pt	23 net- empregos.c om	24 expressoem prego.pt	25 netemprego s.gov.pt	26 net- empregos.c om	27 expressoem prego.pt	28 netemprego s.gov.pt
29 net- empregos.c om	30 expressoem prego.pt	31 netemprego s.gov.pt				

# ANEXO 10



## Grelha de Recolha de Ofertas de Emprego

Grelha de Recolha de Informações sobre a Evolução das Profissões					
Endereço Electrónico	Data	Habilitações Académicas	Empresa	Funções/Tarefas	Competências/Conhecimentos

# ANEXO 13

## Auditoria aos Dossier's Técnico-Pedagógicos - Cursos EFA

**Curso:**

**Acção:**

**Modalidade:**

Item a Avaliar	Confere	Não confere	Documento em falta
Referencial do Curso			
Cronograma da Formação			
Divulgação da Acção			
Fichas de Inscrição dos Formandos			
Acompanhamento e Avaliação do Processo Formativo: - Visitas de Estudo			
Avaliação das Aprendizagens			
Formação em contexto de Trabalho			
Correspondência Recebida			
Correspondência Enviada			
Ficha de Ocorrências			
Outros			

**DATA:**

# ANEXO 14

## Estrutura do Dossier Técnico-Pedagógico Cursos EFA

Índice de Separadores	
<b>1</b>	Referencial do Curso
<b>2</b>	Cronograma de Formação
<b>3</b>	Divulgação da Acção
<b>4</b>	Identificação do Coordenador /Mediador
<b>5</b>	Fichas de Inscrição dos Formandos
<b>6</b>	Identificação dos Formandos (PPQ e C.H.)
<b>7</b>	Acompanhamento e Avaliação do Processo Formativo: - Visitas de Estudo
<b>8</b>	Avaliação das Aprendizagens
<b>9</b>	Formação em contexto de Trabalho
<b>10</b>	Pauta de Classificação Final
<b>11</b>	Correspondência Recebida
<b>12</b>	Correspondência Enviada
<b>13</b>	Ficha de Ocorrências
<b>14</b>	Outros

**Notas:**

- Os contratos de formação dos Formandos e Formadores encontram-se no Serviço de Pessoal.
- Os Currículos dos Formadores estão arquivados na Bolsa de Formadores Internos do Centro.
- A informação referente aos recursos Didácticos disponibilizados encontra-se arquivada no Centro de Documentação (Reprografia).